

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra kontroly a řízení jakosti**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Rozvoj přístupů k měření loajality zákazníků
Development of Customer Loyalty Measurement Approaches**

Autor: Jiří Lička

Vedoucí práce: prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jiří Lička

Studijní program:

N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

3902T041 Management jakosti

Téma:

Rozvoj přístupů k měření loajality zákazníků
Development of Customer Loyalty Measurement Approaches

Zásady pro vypracování:

1. Role zpětné vazby od zákazníků v systémech managementu jakosti.
2. Charakteristiky a odlišnosti spokojenosti a loajality zákazníků.
3. Analýza současných přístupů k měření loajality zákazníků.
4. Návrh metodiky měření loajality zákazníků ve vybraném odvětví průmyslu.
5. Zhodnocení návrhu.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Druhé doplněné vydání. Praha. Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0
2. HAYES, B.E.: Beyond Ultimate Question. A Systematic Approach to Improve Customer Loyalty. Milwaukee. ASQ Quality Press. 2009, 396 s. ISBN 978-0-87389-772-3
3. NAUMANN, E.-GIEL, K.: Customer Satisfaction Measurement and Management. Milwaukee. ASQ Quality Press. 1995, 457 s. ISBN 0-87389-427-8

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 22.04.2013

prof. Ing. Jiří Plura, CSc.
vedoucí katedry



prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování diplomové práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právníké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. cca 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690. Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012

Eudovít Dobrovský
Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́доміі, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 18. 7. 2013

..... *Jiří Licha*
podpis (jméno a příjmení studenta)

Poděkování

Chtěl bych vyjádřit obrovský dík panu prof. Ing. Jaroslavu Nenadálovi Csc., za jeho odborný dohled, vedení a obrovskou trpělivost.

Velký dík také patří panu Ing. Jiřímu Prejdovi ze společnosti EVRAZ Vítkovice Steel a.s., který mi vyšel vstříc při řešení práce a velmi mi tím pomohl.

Abstrakt

Jiří Lička: Rozvoj přístupů k měření loajality

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit metodiku pro měření loajality zákazníků a její vyzkoušení v praxi. V teoretické části práce je definován zákazník, vysvětlen rozdíl mezi spokojeností a loajalitou a také analýza současného stavu měření spokojenosti zákazníků. V praktické části je provedena analýza současného přístupu k měření loajality v prostředí firem působících v metalurgii a navržena metodika pro měření loajality zákazníků. V praktické části jsou pak dále uvedeny výsledky měření, které bylo provedeno ve společnosti EVRAZ Vítkovice Steel a.s.

Klíčové slova: Zákazník, spokojenost, loajalita, analýza, měření, požadavky, systémy managementu kvality, EFQM model excellence.

Abstract

Jiří Lička: The Development of Approaches to Measure Loyalty

The thesis aims to form a methodology for measurement of loyalty of customers and its application in practice. In the theoretical part the customer is defined; there is explained the difference between satisfaction and loyalty and there is also an analysis of current state of measurement of the loyalty in the metallurgical companies and there is also suggested a methodology for measuring the loyalty of customers. In the practical part there are stated the results of the measurement that was taken in the company EVRAZ Vítkovice Steel a.s.

Key words: customer, satisfaction, loyalty, analysis, measurement, requirements, systems of quality management, EFQM Model Excellence.

Obsah

Úvod	9
1 Role zpětné vazby od zákazníků v systémech managementu kvality.....	10
1.1 Pojem kvalita.....	10
1.2 Systém managementu kvality	10
1.3 Zákazník v systému managementu kvality	12
1.4 Řízení vztahů se zákazníky	14
2 Charakteristiky a odlišnosti Spokojenosti a loajality zákazníků.....	16
2.1 Spokojenost zákazníka	16
2.1.1 Základní stavy spokojenosti.....	18
2.1.2 Nespokojenost zákazníka.....	19
2.2 Loajalita zákazníka.....	20
2.3 Vztah mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou	25
2.4 Udržení zákazníka.....	29
3 Analýzy současných přístupů k měření spokojenosti zákazníků.....	34
3.1 Proč měřit spokojenost zákazníků.....	35
3.2 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků	36
4 Analýzy současného stavu v měření loajality v metalurgických podnicích	42
4.1 Charakteristika projektu	42
4.2 Současná situace ve vnímání loajality.....	43
5 Návrh metodiky	46
5.1 Přístupy a východiska k měření loajality zákazníků	46
5.2 Měření loajality pomocí budoucích záměrů zákazníků	48
5.3 Použití v praxi	54
Závěr	59
Seznam použitých zdrojů a literatury	61
Seznam tabulek	64
Seznam obrázků	65
Seznam příloh.....	66

Úvod

V současné době se rychle mění preference zákazníků, každý zákazník má přístup k mnoha informacím o produktech svého zájmu, k referencím o firmě poskytující služby. Informovaný zákazník umí sdílet své zkušenosti, dokáže za pár minut díky moderním technologiím najít nejvýhodnější nabídku. Konkurenceschopnost firem se prudce mění. Úspěch firmy je závislý na stále více proměnných.

V této situaci je udržení zákazníka prioritou číslo jedna. Na jeho náladách a emocích mnohdy závisí dokonce i existence malého podniku. Proto je pro firmy důležité zjistit, co zákazník očekává, kdy je spokojen a za jakých podmínek se bude rád vracet.

Tato diplomová práce s názvem Rozvoj přístupů měření loajality zákazníků se zabývá návrhem nových možností, jak loajalitu změřit a vyhodnotit. Diplomová práce vychází z výsledků projektu Rozvoj přístupů ke zvyšování kvality prostřednictvím důslednějšího naplňování požadavků na produkt s využitím pokročilejších metod managementu kvality a přístupů k měření loajality externích zákazníků. Hlavním cílem je rozvoj existujících přístupů k měření loajality. Aby mohl být tento cíl naplněn, bude navržena metodika výběru vzorků zákazníků, která by měla být vhodná především pro metalurgické podniky. Způsob shromažďování potřebných dat, jejich sběr a způsob jejich vyhodnocování byl nastaven pro základní tři typy loajality - nakupování, obhajování a udržování.

Diplomová práce je zasazena do kontextu systému managementu kvality a má pět kapitol. V první kapitole je definována role zpětné vazby od zákazníků. Je popsán systém řízení vztahu se zákazníky, jeho přínosy. Druhá, se zabývá definováním pojmů spokojenost a loajalita, jejich společnými i rozdílnými znaky. Třetí se zaměřuje na analýzu stávajících systémů měření loajality zákazníka. V praktické části, v kapitole čtvrté přiblížíme projekt, který jsme řešili a pokusíme se zmapovat, jak je vnímána loajalita v metalurgických podnicích v naší republice, v páté kapitole pak navrhne metodiku měření loajality ve vybraném průmyslovém odvětví. Její hodnocení pak bude obsahem poslední, páté kapitoly.

1 ROLE ZPĚTNÉ VAZBY OD ZÁKAZNÍKŮ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU KVALITY

Management každého podniku, který usiluje o zisk a dlouhodobou udržitelnost svého podnikání na stále se měnícím trhu, by si měl uvědomit, že klíčovým aspektem úspěchu je to, jaké vztahy naváže se svými zákazníky, jak dokáže správně odhadnout, co jejich zákazníci chtějí, co jim opravdu přinese uspokojení a které stránky jejich přístupu jsou slabinou a je nutné je zlepšit.

1.1 Pojem kvalita

Definice kvality má mnoho podob a různí autoři ji popisují různě. Taktéž vnímání tohoto pojmu je velice individuální a závisí na spoustě vnějších vlivů. Zde je jen několik možných výkladů tohoto pojmu [22]:

Akademický slovník cizích slov definuje kvalitu jako „*souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností.*“

Joseph M. Juran definuje kvalitu jako „*způsobilost k užití.*“

Philip B. Crosby definuje kvalitu jako „*soulad s požadavky.*“

Armand Vallin Feigenbaum definuje kvalitu takto: „*Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.*“

V rámci systému managementu kvality norma ČSN EN ISO 9001:2009 popisuje kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků.*“ Přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákazníky) nebo závazné (např. dle normy).

1.2 Systém managementu kvality

Pokud chce organizace účinně fungovat, musí mít v rámci svých procesů zavedený systém, který bude zajišťovat a podporovat základní podstatu existence organizace a to dosahování zisku. Systém managementu řízení kvality splňující

požadavky některé z norem (např. ISO 9001, ISO TS 16949, VDA, apod.) je jedním z příkladů.

V současné době tvoří soustavu ISO norem řady 9000 tři základní dokumenty, které definují požadavky na organizaci v systému managementu kvality [9]:

- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ČSN EN ISO 9004:2010 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Hlavní vlastností souboru norem ISO řady 9000 je univerzálnost, tyto normy jsou aplikovatelné na organizace všech možných druhů. Druhou významnou vlastností uvedených norem je jejich nezávaznost. Tyto normy pouze doporučují postupy, jak budovat a udržovat systémy managementu kvality.

Nicméně lze konstatovat, že aplikování zásad managementu kvality nejen poskytuje přímé přínosy, ale také významně přispívá k řízení nákladů a rizik. Úvahy o přínosech, nákladech a o managementu rizik jsou pro organizaci, její zákazníky a jiné zainteresované strany důležité.

Tyto úvahy o celkové výkonnosti organizace mohou ovlivnit [21]:

- loajalitu zákazníka,
- opakovaný obchod a reference,
- provozní výsledky, např. příjmy a podíl na trhu,
- pružné a rychlé reakce na příležitosti na trhu,
- náklady a doby cyklu při efektivním a účinném využívání zdrojů,
- seskupení procesů, kterými se nejlépe dosáhne požadovaných výsledků,
- konkurenční výhody prostřednictvím zlepšených schopností organizace,
- pochopení a motivaci pracovníků s ohledem na záměry a cíle organizace a také účast na neustálém zlepšování,
- důvěru zainteresovaných stran v efektivnost a účinnost organizace prokázanou finančním a sociálním přínosem vyplývajícím z výkonnosti organizace a životního cyklu produktu a také dobré jméno,

- schopnost vytvořit hodnotu jak pro organizaci, tak pro její dodavatele, a to nelepším využíváním nákladů a zdrojů a také vyvážeností a rychlostí odsouhlasených společných reakcí na měnící se trhy.

Ale je třeba podotknout, že pokud organizace tento systém zavede a nechá si jej certifikovat, normy se pro ni stanou závazné a ona je povinna dodržovat požadavky konkrétní normy, dle které je certifikována [19].

Pro certifikaci organizace dle systému managementu kvality hovoří následující očekávané výhody [11]:

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě,
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou,
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů,
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.).

1.3 Zákazník v systému managementu kvality

„Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanovovány požadavky zákazníka a aby byly plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost.“ [19]

Normy ISO řady 9000 fungují na principu posuzování shody, případně neshody, mezi normou a stavem v organizaci. Normy jsou postaveny na 8 principech managementu kvality. Těchto 8 principů managementu kvality se někdy také označuje za filosofii norem ISO. Prvním z nich je zaměření na zákazníka.

Existence organizace bez zákazníků ztrácí smysl, proto pochopení stávajících a budoucích potřeb zákazníka je důležitým předpokladem pro úspěšný růst firmy. Pojem „zákazník“ definuje norma ČSN EN ISO 9000:2006 takto [13]: „*zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt.*“ Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod.

Podstatou tohoto principu je skutečnost, že je to právě zákazník, který rozhoduje o úspěšnosti organizace. Na míře uspokojení jeho požadavků je firma závislá. Pokud se jí nepodaří jeho požadavky plnit, nebo dokonce způsobí jeho nespokojenost a pokud je takových zákazníků více, může také dojít ke snižování zisku až ztrátám. A protože základním smyslem existence firmy je dosahování zisku, tak se také firma může dostat až do likvidace.

Podstatným faktorem úspěchu je definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky externích zákazníků. Proto je pro organizaci důležité zjistit, kdo je jejím zákazníkem, protože konečný spotřebitel nemusí být vždy jedinou cílovou skupinou zákazníků. Zkoumání a porozumění požadavkům zákazníků by mělo být založeno na systému, který zabezpečí také spolupráci s marketingovým oddělením. Součástí by mělo být pravidelné přezkoumávání požadavků v poptávkách a analýza dalších doplňujících informací od zákazníků založená na systematické komunikaci se zákazníky napříč celou organizací. Na úrovni managementu kvality je sdělování informací a údajů od zákazníka či o zákazníkovi v celé organizaci velmi důležité. Organizace musí mít vyvinuty mechanismy informující podnik o tom, jak zákazník vnímá výkonnost organizace či jak si udržuje svoje postavení na trhu [26].

Organizace má mít ucelené znalosti o svých zákaznících, o jejich současných i budoucích potřebách a očekáváních. Informace musí být shromažďovány systematicky v celé organizaci, z mnoha zdrojů a mají se začlenit do procesu, který poskytuje ucelený a vyvážený pohled na potřeby zákazníka a trhu.

Samozřejmostí potom musí být také rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníků (pružná reakce v podobě rychlého poskytnutí žádané služby, výrobku apod. při co nejmenší

spotřebě zdrojů atd.). Systém řízení by měl zahrnovat pravidelná a systematická měření spokojenosti a loajality zákazníků a všestranný rozvoj vztahů se zákazníky.

Systém managementu kvality obvykle zahrnuje spojení stížností zákazníků a procesů reklamací s analýzou údajů. Tyto procesy jsou počátkem systematických prostředků pro pochopení zpětné vazby od zákazníka s cílem zabránění budoucím problémům při vývoji.

1.4 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) vychází ze základní myšlenky: *„Zaměřte se na své zákazníky, snažte se poznat jejich potřeby a způsoby chování, svých poznatků využívejte k zlepšování vztahů se zákazníkem a konečně prodejte jim více toho, co jim prodáváte, ať už je to cokoliv.“* [17]

Tento pojem lze definovat jako proces získávání více údajů o zákaznících s využitím informační technologie, což umožní individuální přístup ke každému zákazníkovi [7].

V rámci tohoto konceptu jsou využívány různé databázové systémy, které umožňují skladovat a dolovat data. Skladováním se rozumí shromažďování a uchovávání informací v takovém formátu, který umožňuje jejich prohledávání. Dolování dat spočívá v jejich důkladné analýze a hledání nových souvislostí o zálibách, nákupních zvyklostech apod.

Rozsáhlost shromažďovaných informací musí být postavena na vhodné technologii. *„V praxi zahrnuje řízení vztahů se zákazníky nákup softwaru a hardwaru umožňující podniku shromažďovat podrobné informace o jednotlivých zákaznících, které se mohou využívat pro lépe cílený marketing. Prozkoumáním předchozích zákaznických transakcí a demografických i psychografických údajů se podnik dozví více o tom, co by zákazníka mohlo zajímat. Bude pak rozesílat specifické nabídky pouze lidem, kteří o ně pravděpodobně budou mít větší zájem a budou je nejspíše připraveni přijmout, čímž ušetří náklady na všechny ostatní neúspěšné zásilky či kontakty představující zbytečné náklady hromadného marketingu. Pokud bude podnik s údaji*

pečlivě pracovat, může mu to pomoci získávat zákazníky a dosahovat lepších výsledků s dostatečnými a kombinovanými nabídkami.“ [7]

Softwarová řešení však sama o sobě nejsou schopna vygenerovat relevantní informace a jejich uživatelé uvnitř podniku jsou zase mnohdy schopni vydolovat jen zlomek nabízených možností, právě proto, že mají znalosti databáze jen na „uživatelské“ úrovni. Proto se mnohé projekty zavedení CRM setkaly s nezdarem.

„Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik. Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změní sena podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat.“ [7]

2 CHARAKTERISTIKY A ODLIŠNOSTI SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

Spokojenost zákazníka je v rámci ISO norem definována takto:

„Spokojenost zákazníka je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

POZNÁMKA 1

Stížnosti zákazníků jsou obvyklým ukazatelem nízké spokojenosti zákazníka, avšak stav bez stížností nevyhnutelně neznamená vysokou spokojenost zákazníka.

POZNÁMKA 2

I když byly požadavky zákazníka se zákazníkem dohodnuty a byly splněny, nezajišťuje to nevyhnutelně vysokou spokojenost zákazníka.“ [20]

„Organizace musí, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti systému managementu kvality, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka ohledně toho, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací musí být stanoven.

POZNÁMKA Monitorování vnímání zákazníka může zahrnovat získávání vstupu ze zdrojů, jako jsou průzkumy spokojenosti zákazníka, zákaznická data o kvalitě dodávaných produktů, průzkumy názoru uživatelů, analýza ztracených podnikatelských příležitostí, pochvaly, záruční reklamace a zprávy od obchodních zástupců.“ [19]

Následující kapitoly budou zaměřeny na definování rozdílů a společných znaků u pojmů spokojenost a loajalita zákazníka.

2.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je určujícím faktorem pro úspěšnost organizace. Podniky, aby vydržely na trhu, ji musí nejen sledovat ale i snažit se i o její zvyšování. Více spokojených zákazníků znamená větší a stálejší zisk pro firmu. Čím jsou zákazníci spokojenější, tím více jich zůstane věrných. Průměrná firma ztratí něco mezi 10 a 30 procenty zákazníků každý rok. Nicméně často neví, které zákazníky, kdy a proč ztratila

a jak velkou část tržeb a zisku ji to stálo. Firmy většinou kladou důraz na získávání nových zákazníků, ale odliv těch stávajících vůbec neberou v potaz. „*Firmy se pak stávají kbelíkem s dírou ve dně: jejich zákazníci odtékají, ale manažeři místo aby se zaměřili na vyhledání díry, věnují prostředky a čas na vlévání stále více zákazníků seshora.*“ [4]

Jako důkaz vlivu spokojenosti zákazníků na výkonnost firmy uvádí Kotler [7] následující skutečnosti:

1. *„Náklady na získání nového zákazníka mohou být pětkrát až desetkrát vyšší než náklady vynaložené na péči o dosavadní zákazníky a jejich udržení.*
2. *Pětiprocentní snížení míry odcházejících zákazníků může vést ke zvýšení zisku o 25 až 85 procent, podle toho, v jakém oboru pracujete.*
3. *Ziskovost zákazníka, jehož si dokážete udržet, obvykle postupně roste.“*

Spokojenost zákazníků ještě nezajistí jejich loajalitu. I spokojený zákazník může za určitých okolností oblíbenou firmu opustit (viz níže). Proces směřující k jejich udržení může být také někdy zavádějící. Například v případě, kdy je věrnost podmíněna neexistencí jiných alternativních dodavatelů nebo je loajalita založena spíše na zvyku. Proto by cílem podniku mělo být ještě něco více, než jen dosáhnout zákaznickovy spokojenosti. K udržitelnému úspěchu vede spíše snaha nadchnout, překonat očekávání, vyvolat emoci.

Naopak nespokojenost se také může rychle a zřetelně odrazit na tržbách. Mnohé firmy považují za důkaz nespokojenosti svých zákazníků reklamace nebo stížnosti. To však je jen malá a většinou nepodstatná část zákazníků, kteří vynaloží energii na kontaktování prodejce se stížností nebo uplatněním reklamace (jde jen o asi 4 % nespokojených klientů). Hlavními důvody jsou [14]:

- pohodlnost, resp. línost zákazníků,
- jejich přílišná slušnost, skromnost a ohleduplnost,
- příliš krátké záruční lhůty u některých výrobků a služeb,
- skutečnost, že výdaje spojené s reklamací jsou vyšší než cena nového produktu,
- velká vzdálenost mezi koupí nekvalitního výrobku a místem projevu vady,
- doba životnosti produktu,

- věk zákazníka (nejčastěji reklamující zákazníci věkové skupiny 25 až 45) apod.

„Mnozí nespokojení zákazníci pak navíc neuplatňují reklamace oficiálním způsobem, pouze si stěžují na nízkou úroveň výrobku, resp. služby. Dodnes se tyto stížnosti v mnohých firmách ani neevidují, ani neřeší a přitom jsou to pro všechny řídicí pracovníky nesmírně cenné informace, se kterými by vedení firem mělo systematicky pracovat. Naznačovaná situace pak vede k tomu, že zákazník ventiluje svou nespokojenost tou nejpřirozenější cestou: referuje svým kolegům a ti si obvykle tyto informace rovněž nenechají pouze pro sebe. A tak se negativní reference šíří zálučně jakousi „tichou poštou“ (pozor dnes už ale i poštou elektronickou!) a navíc velmi rychle – mnoho autorů hovoří o tom, že se špatné jméno firmy šíří až 6krát rychleji, než jméno dobré.“ [14]

2.1.1 Základní stavy spokojenosti

Pokud se zákazník rozhodne koupit si výrobek nebo službu, jde do prodejny (vybírá na internetu) s nějakou představou. Ta se odvíjí od dopředu získaných informací o produktu, od jeho vlastních potřeb, zkušeností s podobnými produkty z minulých nákupů i referencí okolí. *„Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal, a právě porovnání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. To znamená, že spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.“ [14]*

V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti [14]:

1. Potěšený zákazník, který je charakteristický tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník je více než spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány;

2. Plná (naprostá) spokojenost zákazníka, daná úplnou shodou mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny;
3. Limitovaná spokojenost, kdy už vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zákazník je sice do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech.

Problematika spokojenosti je však ovlivněna především subjektivními pocity zákazníka, proto je obtížné ji spolehlivě měřit. Na tomto místě je však vhodné ještě jednou připomenout, že nespokojenost zákazníka není vyjádřena jen počtem reklamací nebo stížností, i když řada firem, které zavedly systém managementu kvality, používá právě tento ukazatel jako důkaz pro hodnocení spokojenosti zákazníka, což je však v tomto případě zavádějící.

2.1.2 Nespokojenost zákazníka

Jak již bylo uvedeno výše, nespokojenost je hlavním důvodem odlivu zákazníků. Nespokojenost zákazníka je zapříčiněna rozdílem mezi očekáváním a zkušeností, přičemž kořeny nespokojenosti mohou být většinou vystopovány mezi pěti předchozími procesy v podniku [4]:

- Propagační mezera: základ problému je možné mnohdy vysledovat až k firemní marketingové komunikaci. Ve své dychtivosti po získání zákazníka a ve snaze mu nabídnout výhody, které získá zakoupením jejího produktu nebo služby, firma velmi lehce může vytvořit v mysli zákazníků taková očekávání, která je obtížné splnit.
- Propast v pochopení: Další možnou problematickou oblastí je, že manažer podniku nesprávně pochopí zákaznickovy potřeby a priority. Pokud skutečně neví, co je pro zákazníka důležité, je velmi nepravděpodobné, že organizace učiní to nejlepší, co povede k uspokojení zákaznickových potřeb, protože se zaměří především na kvalitu a služby. Mnoho organizací hledajících nástroje k měření zákaznickovy spokojenosti řeší tento problém pouze tím, že zahrnuje do šetření část objasňující, co je pro zákazníka důležité.

- Procesní nedostatky: I v případě, že organizace plně pochopila to, co je pro její zákazníky nejdůležitější, se jí stále nemusí dosahovat jejich spokojenosti, pokud nejsou očekávání zákazníků zahrnuta do příslušných provozních procesů a systémů.
- Mezera v chování: Někdy organizace mají jasné postupy, které jsou dobře přizpůsobeny potřebám zákazníků a jejich prioritám, ale nedosahují trvale vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, protože zaměstnanci jsou nedostatečně vyškoleni nebo poučeni, aby postupovali podle pokynů za všech okolností. Dobře vytvořený průzkum zákaznické spokojenosti odhalí hlavní mezeru mezi zákaznickým očekáváním a výkonem organizace. Je prvořadým úkolem zjistit, jestli procesy nastavené v organizaci odpovídajícím způsobem pokrývají tyto aspekty dostupnosti služeb.
- Mezera ve vnímání: Je možné, že se v organizaci všechny předchozí nedostatky nevyskytují, přesto však zákaznické výzkumy vykazují nepřijatelnou úroveň nespokojenosti. Je to způsobeno tím, že vnímání výkonu podniku zákazníkem se liší od reality. Zákazník, který byl někdy v minulosti zklamán nedbalou, neochotnou obsluhou, považuje firmu za lhostejnou a může trvat značný čas a mnoho zkušeností zdatného personálu, než se tento postoj změní.

To, co si zákazník myslí, i když je to vzdáleno objektivnímu stavu věci, je nutné ze strany organizace brát jako objektivní fakt, protože na zákaznickou názoru jsou založena všechna jeho nákupní rozhodnutí. Proto je nutné zjišťovat, co si zákazníci myslí, jak vnímají organizaci oni a tyto informace považovat za výchozí realitu, kterou je však možné změnit.

2.2 Loajalita zákazníka

Loajalita zákazníků je definována jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu pozitivními i negativními důsledky pro výrobce. Opakovaný nákup stejného produktu není totéž jako loajalita, protože mnohdy jde vlastně více o zvyk než o zákaznickovy preference. Spíše než hodnocení alternativ a výběru nové značky při každém nákupu má zákazník tendenci, pokud je jen málo zainteresován do procesu rozhodování, koupit stejnou značku, aniž by byl k ní loajální. Značky s vyšším tržním

podílem ve své kategorii mají i vyšší loajalitu v důsledku vyššího podílu výskytu na trhu, nikoli v důsledku emocionálního vztahu zákazníků [15].

Princip zákaznické loajality spočívá v tom udržet si správného zákazníka, přimět jej ke koupi, k častému opakování nákupu, k nákupu větších množství a k přilákání nových zákazníků.

Loajalita se buduje [25]:

- udržováním kontaktu se zákazníky – například emailovým marketingem, děkovnou pohlednicí a dalšími prostředky,
- vedením týmu spolupracovníků tak, aby jednali se zákazníky vstřícně,
- demonstrací toho, že o zákazníky pečujeme a pamatujeme si, co mají rádi a co ne,
- odměňováním toho, že si dali přednost nám před konkurencí,
- tím, že o nich přemýšlíme a snažíme se jim dát najevo, že je chceme učinit úspěšnějšími, šťastnějšími a veselejšími.

Zkrátka, zákaznická loajalita spočívá v tom, zacházet s klientem tak, jak by on chtěl, aby s ním bylo zacházeno.

Podstatou monitoringu loajality je odhalování právě možných způsobů chování klientů v budoucnosti.

Loajalita se na trhu projevuje opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi v okolí [14]. Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je způsoben tím, že postupy monitorování spokojenosti obvykle nepřihlížejí ke dvěma závažným objektivním okolnostem: dynamice trhu a rozsahu nabídky konkurence. Byly definovány tyto hlavní faktory loajality zákazníků a konkurenčním prostředím:

- potěšení (tj. více než spokojenost) zákazníka,
- naprostá spokojenost zákazníka,
- pozice dodavatele na trhu,
- míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,
- setrvačnost a pohodlnost zákazníka.

První dva faktory se přitom na budování loajality zákazníků podílejí 53 %. Vysoká míra spokojenosti je tedy skutečné rozhodující podmínkou pro zachování přízně

zákazníků i v budoucnosti. Tato podmínka však nemusí platit automaticky. V případě monopolních dodavatelů jsou nuceni být loajálními zákazníky i ti, kteří byli už dříve nespokojeni. I v konkurenčním prostředí mohou nastat situace, kdy i nespokojený zákazník zůstane loajální dosavadnímu dodavateli a to i přes svou nespokojenost. Příkladem mohou být služby na poli mobilních operátorů: náklady na změnu operátora totiž mohou být tak vysoké, že ekonomická analýza prokáže výhodnost zachování současného stavu – pocity tak ustupují holé racionalitě.

I když nesporně existuje vztah mezi spokojeností a loajalitou, nebyla jeho těsnost zatím spolehlivě prokázána. Za určitých okolností je nucen i velmi nespokojený zákazník zůstat zákazníkem loajálním a naopak i při vysoké míře spokojenosti může být zákazník v budoucnu „nevěrný.“ Existují určité faktory, jež míru loajality zákazníka ovlivňují. Jsou jimi například:

- potěšení zákazníka, které přichází kdykoli jsou jeho očekávání překonána,
- výše analyzované spokojenosti,
- setrvačnost a liknavost zákazníků nepřípravených zejména psychicky na razantní změny,
- vzájemné vztahy mezi obchodními partnery a jejich závislost,
- pozice dodavatele na trhu apod.

Tyto faktory působí na dosahované efekty loajality, jako je setrvání u jedné značky, zvýšení cen, pronikání na další trhy, doporučení okolí, dlouhodobost vztahů atd. Spokojenost zákazníků je nejdůležitějším z faktorů loajality a ve spojení s faktorem potěšení má minimálně 53 – 55% ¹ vliv na efekty loajality a ekonomické výsledky firem. Setrávání zákazníka u jedné značky - jeho věrnost - ovlivňuje hospodářské výsledky nejvýrazněji. Což je důležitým argumentem pro to, aby se firmy zajímaly o loajalitu svých zákazníků [12].

Jiný pohled na zákaznickou loajalitu je z hlediska vztahu mezi ní a ziskovostí. Pro firmu je ideálním stavem dosáhnout nejvyšší míry ziskovosti i loajality (viz matice v obrázku 1). [10]

¹ dle výzkumu EFQM

Obrázek 1: **Matice loajality a ziskovosti zákazníků**

		Loajalita zákazníka	
		vysoká	nízká
Ziskovost	vysoká	Zákazníci s vysokým potenciálem	Vysoce výnosní
	nízká	Neziskoví	Podcenění

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Vysoce výnosní zákazníci jsou pro každou firmu nejdůležitějšími. Kombinace vysoké loajality a ziskovosti tvoří většinu zisků podniku. Jde o tu skupinu 20 % zákazníků, kteří generují 80 % zisku. Pro podnik je proto nezbytné rozvinout trvale udržitelné, dlouhodobé vztahy s těmito zákazníky pomocí programů přizpůsobení se zákazníkům, které povedou k vysoké úrovni jejich spokojenosti.

Podcenění zákazníci jsou neznámou skupinou portfolia zákazníků podniku. Jejich loajalita je vysoká, ale ziskovost nikoliv. Strategií podniku ve vztahu k těmto zákazníkům by měly být investice do programů, které je budou stimulovat k opakovaným nákupům prostřednictvím tvorby dalších příležitostí.

Zákazníci s vysokým potenciálem mají vysoký ziskový potenciál, ale nejsou loajální. Tito zákazníci jsou náchylní přejít ke konkurenci a mohou jí být snadno zlákáni. Proto je třeba vynaložit úsilí pro dosažení jejich loajality, např. programy přizpůsobenými na míru jejich potřebám, neboť je důležité si je kvůli ziskům udržet.

Neziskoví zákazníci jsou zpravidla noví zákazníci, kteří dosud neprokázali svou ziskovost a nejsou loajální. Řada z těchto nových zákazníků má potenciál stát se vysoce ziskovými a loajálními zákazníky, jiní jednoduše nakoupí a už se nevrátí. Této skupině nevyhovuje nabídka podniku a je nepravděpodobné, že by mohli být uspokojeni a udrženi u podniku bez ohledu na to, jak usilovně se je podnik snaží získat. Těmto zákazníkům chybí jakákoliv zkušenost s podnikem a potřebují nadprůměrnou úroveň obsluhy, aby si zvykli na výrobky a služby podniku. Pokud je jim věnována mimořádná pozornost, ovlivní to jejich ziskovost pro podnik a jejich loajalitu.

Matice spokojenosti a loajality zákazníků na obrázku 2 pak ilustruje vzájemný vztah těchto dvou veličin. Jak je patrné, různá míra spokojenosti a loajality vytváří různé stupně vztahů zákazníka a jejich popsáním pro konkrétní organizaci je možné vytvořit vhodnou segmentaci a určit strategie péče o jednotlivé segmenty.

Obrázek 2: **Matice spokojenosti a loajality zákazníků**

		Loajalita	
		Nízká	Vysoká
Spokojenost	Vysoká	<p>Skokani</p> <p>kteří se zejména díky velké konkurenční nabídce, malé rozdílnosti v hodnotě pro zákazníka a nezatíženosti stereotypy budou snažit velmi často měnit značku nakupovaných produktů;</p> <p>Charakteristika nabídky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dynamický a konkurenční trh • malá rozdílnost ve výrobcích • určité zvyky a pravidla zákazníků • omezená dostupnost výrobků 	<p>Králové</p> <p>pro které vysoká míra spokojenosti bude ztotožněna s jejich věrností dosavadnímu dodavateli. Jejich chování je ovlivněno zejména nadprůměrnou hodnotou pro zákazníka a vynikajícím programem loajality ze strany dodavatele. Jen tato skupina je spolehlivou zárukou ekonomických výsledků organizací!</p> <p>Charakteristika nabídky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potěšení zákazníků díky <ul style="list-style-type: none"> - cenám - servisu - výrobní znače - vztahům • dobrý program loajality
	Nízká	<p>Běženci</p> <p>tzn. nespokojení zákazníci, mající možnost jiné lepší nabídky na trhu – jde o typické ztracené zákazníky;</p> <p>Charakteristika nabídky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimální hodnota pro zákazníka vinou <ul style="list-style-type: none"> - nízké kvality - vysoké ceny - špatného renomé - nevhodnosti • dostupnost alternativní nabídky 	<p>Věžňové</p> <p>tj. zákazníci, kteří z důvodů neexistence konkurenční nabídky, stereotypů ve svém chování, resp. Odhadovaných vysokých nákladů na změnu dodavatele, zůstávají věrnými klienty i přes nízkou úroveň spokojenosti;</p> <p>Charakteristika nabídky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • určitá pravidla a faktory trhu (monopoly) • liknaví zákazníci • pohodlnost • neexistence alternativní nabídky • vysoké náklady na změnu dodavatele • vynikající program loajality

Indiferentní, nerozhodní zákazníci
jejichž chování je nevyzpytatelné a z hlediska plánování reprezentují nejobtížnější skupinu zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování dle [12] a [14]

2.3 Vztah mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou

Spokojenost zákazníka není nutně zárukou jeho loajality. V určitých oborech až 75% zákazníků, kteří změnili společnost, říká, že byli „spokojeni“ nebo dokonce „velmi spokojeni“ se starou společností. Zákazníci mění společnosti kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše jen proto, že chtějí ve svém životě změnu [18].

Studie, které byly prováděny současně v různých oborech, naznačují, že zásadně nespokojený zákazník nebude usilovat o změnu společnosti, protože nevěří, že se tímto situace zlepší („všechny banky jsou stejně špatné“). Je také možné, že význam vztahu je pro zákazníka natolik malý, že o tom nechce nebo nemá čas přemýšlet.

Je tedy zřejmé, že loajalita je konečný výsledek mnoha různých vazeb. Tyto vazby mohou být strukturální, např. zákonné, ekonomické, technické, geografické nebo spřízněné v čase. Některé z těchto vazeb jsou takové, které už zákazník zažil (poznané vazby) a vztahují se například ke schopnostem a znalostem, kultuře, ideologii nebo psychologickým faktorům. Zákazníková spokojenost se tak stává poznanou vazbou, ale pokud společnosti opravdu chtějí získat zákaznickou loajalitu, musí rozpoznat i další, méně postřehnutelné typy vazeb, které ovlivňují chování zákazníků. V každém případě ale platí, že vysoká míra spokojenosti zákazníků je významným předpokladem budoucí loajality.

V praxi se můžeme setkat s pěti základními formami loajality, jejichž stručné charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 1 [3]:

- a) loajalitou vynucenou monopolem dodavatele,
- b) loajalitou vynucenou vysokými náklady na změnu dodavatele,
- c) loajalitou podněcovanou dodavatelem,
- d) loajalitou zvykovou,
- e) loajalitou zavazující.

Tabulka 1: **Charakteristiky forem loajality zákazníků**

Forma loajality zákazníků	Charakteristika a popis
Loajalita vynucená monopolem dodavatele	Jde o extrémní situaci, kdy zákazník nemá žádnou možnost změnit svého dodavatele. Podle zkušeností vyjadřují zákazníci při měření spokojenosti vysokou míru nespokojenosti a frustrace. V dnešním prostředí jde o výjimečnou situaci.
Loajalita vynucená vysokými náklady na změnu dodavatele	Zákazník sice má možnost využít nabídku konkurence, ale kvůli vysokým iniciačním nákladům, které si změna dodavatele od zákazníka žádá, nejčastěji zůstává u dosavadního dodavatele. Příkladem může být např. přechod firem k jiným mobilním operátorům, který by znamenal i změny údajů ve všech firemních dokumentech apod. I v tomto případě měření spokojenosti zákazníků odhaluje velkou míru negativního vnímání.
Loajalita podněcovaná dodavatelem	Vyskytuje se v prostředí, které je už značně konkurenční. Dodávající organizace uplatňují nejrůznější marketingové nástroje k udržení si dosavadních zákazníků. Nejznámější jsou např. věrnostní programy leteckých společností, věrnostní karty obchodů apod. V některých případech ale tyto programy selhávají, protože zákazníci mohou využívat i nabídku konkurentů.
Loajalita zvyková	Je typická pro mnohé zákazníky, kteří nechtějí z různých důvodů měnit své zažité zvyky. A tak benzín berou stále u stejných pump, potraviny nakupují ve stejných obchodech apod. Praxe ukazuje, že pokud se dodavatelé příliš spoléhají na takové chování zákazníků a systematicky nezlepšují svou nabídku, mohou se dostat rychle do existenčních problémů.
Loajalita zavazující	Z pohledu vlivu loajality na výkonnost organizací jde o nejatraktivnější formu. V důsledku vysoké míry své spokojenosti zákazníci mají pocit určité sounáležitosti a závazku vůči svým dodavatelům. Takoví zákazníci se stávají arbitry, kteří nevědomky ochraňují zájmy dodavatelů a jsou jakýmsi neformálními marketingovými týmy, propagujícími konkrétní produkty i značku svých dodavatelů.

Zdroj: [3]

V každém případě ale platí, že vysoká míra spokojenosti zákazníků je významným předpokladem budoucí loajality. Spokojenost zákazníka je však pouze jedním z faktorů, které ovlivňují pevnost vztahu [18]. Ostatními faktory jsou například zákaznickova oddanost a vazby, které se vytvořily.

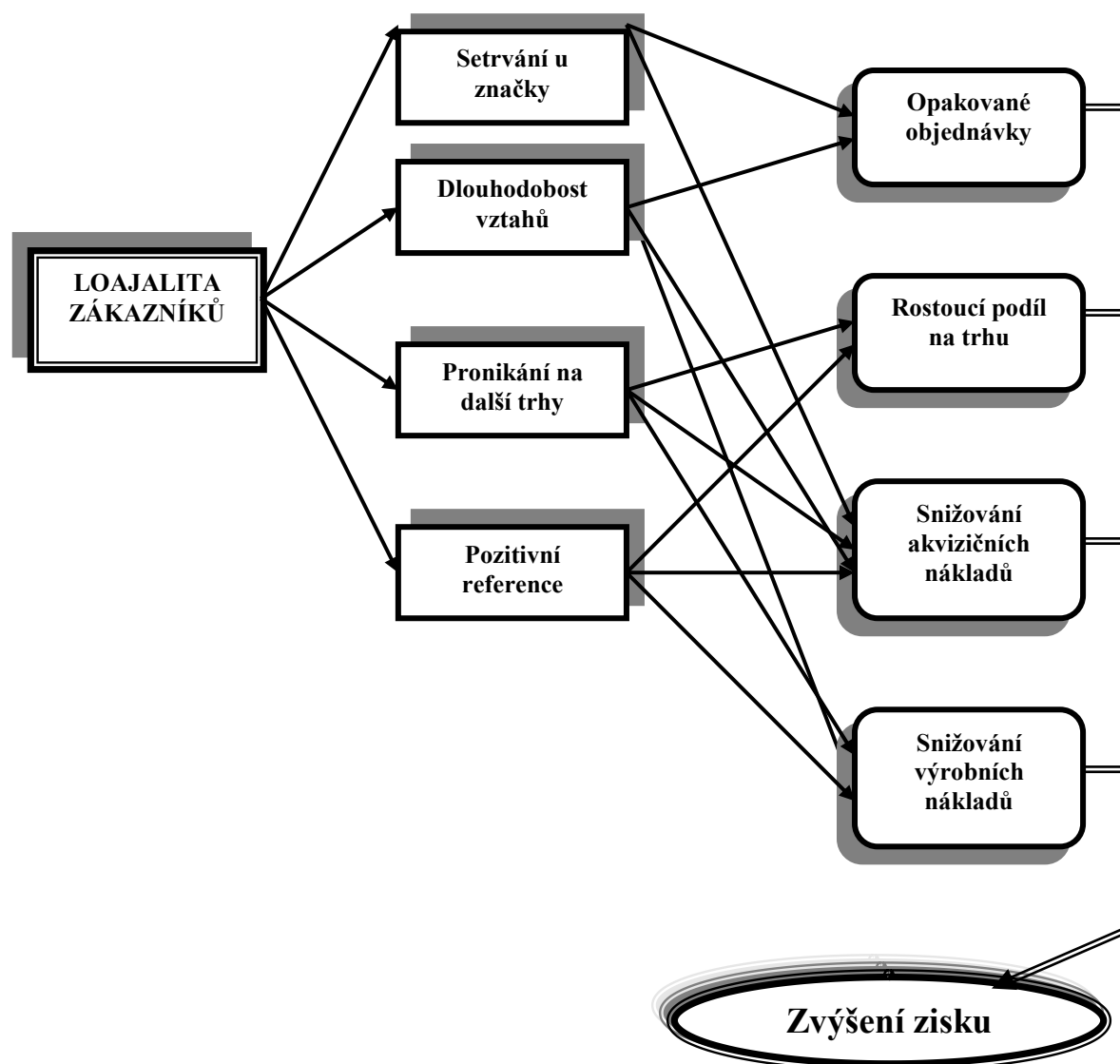
Společnosti, které jsou se zákazníkem v nějakém vztahu, obecně předpokládají, že oddanost je vzájemná. Ve skutečnosti tomu může být jinak. Zákazník může být buď pozitivně oddán, lhostejný nebo negativně naladěný. K negativnímu postoji může dojít, pokud zákazník z nějakého důvodu není schopen včas vztah ukončit. Pak i nadále existují vazby, které vztah drží, bez ohledu na celkové negativní naladění.

Dále pro některé zákazníky nemusí být vztah významný. Znamená to, že zákazník může akceptovat určitou hladinu nespokojenosti, aniž by vztah ukončil. Jednoduše nechce investovat do navazování vztahu nového a pokračuje ve vztahu již započatém.

„Spotřebitelská loajalita je výsledek společného vlivu dvou faktorů: zákazník je ke společnosti nebo značce buď vázán citově, nebo je jeho chování v průběhu epizod vedeno scénářem (je pro něj snadné nakoupit od jedné společnosti nebo kupovat jednu značku). Tvrdí se, že úspěch velkých značek není založen na zákaznickově upřímném vztahu, ale na schopnosti společností řídit setkání zákazníka s těmito značkami (snadno dostupné, dobře plánované rozmístění v obchodě apod.) Čím méně významný je produkt, tím důležitější jsou okamžiky spojené se setkáním.“ [18]

Je zřejmé, že vysoce spokojení zákazníci budou ke svému dodavateli pociťovat určitý závazek a zároveň budou mít značnou míru důvěry i v budoucí schopnosti dosavadního dodavatele. Tím si vytvoří psychologické podmínky pro takové chování, které je spojeno s formou zavazující loajality. Nicméně je logické, že budoucí chování je ovlivňováno i rozvojem nabídky ekvivalentních produktů konkurence. Existuje také přímý vztah mezi mírou loajality a ekonomickou výkonností organizací, jak je uvedeno v obrázku 3.

Obrázek 3: Vliv loajality zákazníků na finanční výkonnost organizací



Zdroj: [3]

Vztahy v uvedeném obrázku 3 lze vysvětlit v následujících bodech:

- akviziční náklady jsou dodavatelem vynakládány obvykle pouze na začátku vztahů se zákazníky, s délkou vztahů se významně redukuje,
- dlouhodobost vztahů se projevuje i tím, že zákazníci mají mnohem menší tendenci vyhledávat alternativní nabídky a také jsou ochotni akceptovat určité zvýšení cen dodávaných produktů,

- spokojení zákazníci mají tendenci se o svých pozitivních zkušenostech podělit s několika lidmi ze svého okolí (jeden spokojený zákazník je schopen pozitivně referovat minimálně 6 jiným lidem),
- spokojení zákazníci jsou náchylní nakupovat i další produkty dodavatele,
- poznání vysoké míry loajality zákazníků je významným motivem i pro zaměstnance dodavatelské organizace – i oni se cítí potěšeni a jsou ochotni podávat ještě větší výkony, než doposud.

Míra loajality se dá zhruba odvodit z počtu zákazníků, kteří od firmy odejdou.[7] Průměrná firma přichází v období kratším než pět let o polovinu svých zákazníků. Firmy s vysokou loajalitou vůči své značce mohou ztratit za stejné období zhruba 20 % zákazníků. Nízké procento odcházejících zákazníků může svědčit i o něčem jiném. Někteří zákazníci mohou u firmy zůstat, protože jsou pohodlní, je jim jedno, kdo službu poskytuje, nebo jsou obětí dlouhodobé smlouvy.

Úspěšné podniky se zaměřují na předem jasné vymezené typy zákazníků, kteří budou pravděpodobně mít z nabídky největší užitek. U takových zákazníků se dá nejspíše očekávat, že zůstanou loajální. A loajální zákazníci se firmě dlouhou vyplácejí, protože zajišťují dlouhodobé příjmy a doporučující informace.

Podniky by měly své loajální zákazníky odměňovat, aby si je udržely. Až příliš často se však stává, že firma nabízí lepší podmínky novým zákazníkům než těm dosavadním. Přestože by každý podnik měl usilovat o loajální zákazníky, jejich loajalita nikdy nebude tak silná, aby odolala konkurenci, pokud ta nabízí mnohem větší hodnotu a poskytuje vše, co už zákazníkovi mají – a k tomu ještě něco navíc.

2.4 Udržení zákazníka

Udržení zákazníků je osvědčenou ziskovou strategií. Udržení znamená zachování něčeho. Pokud jde o udržení zákazníků, půjde především o vytvoření a zachování trvalých vztahů s těmi lidmi, kteří už jednou nebo vícekrát koupili produkty. Při budování vztahu je nutné mít na zřeteli následující fakta [2]:

- Dvě třetiny zákazníků odchází od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance.
- Získání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržení zákazníka existujícího.
- Uvážení celkové hodnoty zákazníků by mělo odradit vedoucího pracovníka od podceňování malých zákaznických stížností.
- Účinné vyřizování stížností, zaměření na velmi dobré zákazníky a nabídka více produktů patří k účinným strategiím, vedoucím k udržení zákazníků.
- Databázové vzorce mohou pomoci předvídat dobu, kdy bude chtít zákazník odejít, a tím dávají organizaci možnost včasného pozitivního zásahu.

Většina podniků si dnes již uvědomuje, že všichni zákazníci jsou sice důležití, někteří jsou však důležitější než jiní. Dle pravidla 80:20 přináší zpravidla 80 % zisků jen 20 % zákazníků.[5] Jak ale zjistit, kteří to jsou?

Často v podnikatelské praxi vítězí domněnka, že největší zákazníci jsou zákazníky nejvýnosnějšími a nejmenší zase nejméně výnosnými. Je však také nutné vzít v potaz skutečnost, že největší zákazníci podniku obvykle dostávají nejvýraznější slevy a vyžadují nejvíce služeb. Běžně v reálném světě podnikání platí, že středně velcí zákazníci často podniku zabezpečují vyšší návratnost investic než největší zákazníci. Proto je důležité, aby management našel nějaký způsob měření výkonnosti jednotlivých zákazníků. „*Je třeba přihlédnout ke skutečnosti, že zákazníci dostávají speciální slevy, bezplatné služby a další pozornosti, takže jejich skutečná výkonnost je různá. Podniky začínají aplikovat metody účetnictví sledující náklady jednotlivých činností, procesů atd. (ABC – activity based costing), aby zjistily skutečné náklady na obsluhu svého zákazníka, a mohly tak stanovit jejich skutečnou výkonnost.*“ [6]

Prodejce může využívat k podpoře věrnosti zákazníků mnoha nástrojů, zejména marketingových, jako jsou tyto [1]:

- programy „častého zákazníka“,
- propojenost mezi různými věrnostními programy,
- slevy na opakované nákupy,
- dva za cenu jednoho,
- propagace pomocí seškrábavacích karet,

- soutěže, výhry,
- druhotné nabídky, např. bezplatné lístky na kulturní akci, k využití služeb partnerské firmy, apod.,
- prémiové dárky za nákup v daném termínu,
- přednostní zacházení s pravidelnými zákazníky,
- klub,
- zákaznický časopis,
- speciální přístup na internet,
- speciální výhody,
- bezplatný vstup na výstavu nebo prezentaci produktu při nákupu,
- kupony, za jejich určité množství můžete něco získat,
- dary na charitu z určitých nákupů,
- rozšířená kompatibilita výrobků,
- speciální bezplatné telefonní linky,
- privilegia přednostního obslužení,
- velmi dobré služby.

Udržení zákazníků je osvědčenou ziskovou strategií. Udržení znamená zachování něčeho. Jde zde především o vytvoření a zachování trvalých vztahů s těmi lidmi, kteří už jednou nebo vícekrát koupili produkty nebo využili služby firmy. Pro strategii udržení zákazníků je vhodné si uvědomit následující:

- Dvě třetiny zákazníků odcházejí od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance. Získání nového zákazníka je přitom pětkrát nákladnější než udržení zákazníka existujícího.
- Uvážení celkové hodnoty zákazníků by mělo odradit vedoucího pracovníka od podceňování malých zákaznických stížností.
- Účinné vyřizování stížností, zaměření na velmi dobré zákazníky a nabídka více produktů patří k účinným strategiím, vedoucím k udržení zákazníků.
- Databázové vzorce mohou pomoci předvídat dobu, kdy bude chtít zákazník odejít, a tím dávají organizaci možnost včasného pozitivního zásahu.

V rámci zvyšování loajality zákazníků je vhodné dodržovat několik základních pravidel, jejichž porušení může vést k zákaznickově dlouhodobé nespokojenosti [23]:

- Poskytujte oblíbené bonusy: Bystří spotřebitelé budou analyzovat, kde utratí své peníze a pak uskuteční tolik nákupů, kolik je jen možné v rámci těch věrnostních programů, které přinášejí nejvíce odpovídajících odměn. Programy, které nabízejí nejvíce možností pro získání a čerpání odměny na míru, snadno získají takového zákazníka i jeho peníze.
- Vyhněte se podráždění z vypršení: Kdysi loajální spotřebitelé, kteří se obrátili proti značce, je možné nazvat madvocates (špatní advokáti). Mohou být pro značku nejhorším nepřítelem, protože používají ústních (ne)doporučení, kterým ovlivňují chování druhých. Rozhořčení spotřebitelů vzniká například, když ztratí vydělané body z věrnostního programu bez jakéhokoliv varování ze strany firmy. Ve skutečnosti si spotřebitelé počítají nejen věrnostní body potřebné k dosažení na určitou odměnu, ale také dobu, kdy jich dosáhnou a činí určité kroky pro její zkrácení. Určitou prevencí proti zklamání z neobdržené odměny těsně před cílem je vypracovat takový zákaznický věrnostní program a jeho formulaci tak, aby byly podmínky již dopředu jasné všem zúčastněným.
- Rozšiřte hodnotu ve spolupráci s partnery: Poskytovatel věrnostních programů, které poskytují body svým členům, může umožnit kumulaci věrnostních bodů ve spolupráci s různými partnery, kteří obchodují s komplementárním zbožím (supermarkety – čerpací stanice). Chce-li podnik vytvořit kumulovanou hodnotu pro zákazníka, musí spolu s partnery investovat do poutavých propagačních materiálů, které o bonusech informují srozumitelně, přesvědčivě a poutavě.
- Podívejte se za dolar: Věrnostní body jsou všudypřítomné a jsou již považovány za samozřejmost. Spotřebitelé jsou do značné míry nuceni hromadit je. Ale velké množství kreditních karet, které nabízejí od 1 do 3 %_ zpět, upozorňují zákazníky na to, že nepeněžní odměny mohou mít větší hodnotu. Věrnostní programy, které nabízejí možnost kombinovat odměny s takovými událostmi na míru, budou stát nad ostatními.
- Stanovte jednotlivé úrovně tak, aby byly dosažitelné: Mnoho firem stanovuje své bonusové programy na úrovních „stříbrná, zlatá, platinová.“ Čím vyšší stupeň, tím lepší výhody. To je sice skvělým marketingovým záměrem, ale chytrý spotřebitel se bude ptát: Mohu dosáhnout vyšší úrovně při hodnotě mých

výdajů? Věrnostní programy musejí být jasné, musí být stanoveno předem, za jakých podmínek klient dosáhne požadovaného bonusu, ale také musí jít o reálné podmínky.

- Nebuďte cizinci: Inteligentní věrnostní členové si budou vybírat programy, které jim umožní sledovat stav bodů k dosažení cíle a zároveň je získat a využít způsobem, který se hodí k jejich životnímu stylu. Pokud si člen uloží své nákupní seznamy do svého smartphonu, bude pravděpodobně preferovat digitální odměny místo papírových kuponů.

Současný trend výrobních podniků i firem poskytujících služby se zaměřuje nejen na udržení zákazníků, ale spíše na „vytváření“ těch, kteří jsou nejvýnosnější. Marketingové aktivity směřují k tomu, aby podnik zaujal místo hlavního zákaznickova dodavatele – to znamená nejen posilovat prodej hlavního produktu, ale také podporovat zákazníka ke koupi dalšího komplementárního zboží. Tato strategie se nazývá zvyšování podílu na zákazníkovi (share of customer) [6].

3 ANALÝZY SOUČASNÝCH PŘÍSTUPŮ K MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Vracející se zákazníci jsou jediným zdrojem zisku jakéhokoliv podniku. Zisk je však vytvářen až s druhým a dalším nákupem. Procesy spojené s přilákáním nového zákazníka spotřebovávají potencionální zisk, kterého mohlo být dosaženo bez těchto investic. Moderní účetní metody jsou velmi přesné v měření nákladů, výdajů, hodnoty zásob a vztazích mezi těmito veličinami. Ale jsou bezcenné, když jde o měření hodnoty zákazníků a jejich loajality. Účetní principy nedokážou (a ve své podstatě vlastně skrývají fakta o tom), kteří zákazníci ve skutečnosti tvoří zisk podniku [8].

Náklady na přilákání nového zákazníka jsou velké. Inzerce, reklama, propagace a speciální akce jsou jen některými z dodatečných nákladů na jeho získání. Pokud si podnik zjistí všechny své náklady na přilákání nového zákazníka, v konečném součtu zjistí, že z jeho prvního nákupu mu neplyne žádný zisk. Proto je pro podnik žádoucí zjistit, které z vybraných marketingových aktivit je vhodné využívat pro daný segment zákazníků, aby mohly být náklady na přilákání nového zákazníka sníženy na nejnížší možnou úroveň [8].

Pro dosažení trvalého úspěchu je pro podnik důležité být pružným a přizpůsobivým v plnění potřeb svých zákazníků, ale je pro něj také nutností být schopen předvídat jejich chování. Předvídatelnost je důležitým přínosem pro získání zákaznickovy loajality, protože na základě předpovídaných scénářů zákaznickova chování je mu firma schopna nabídnout své různé další výrobky a služby. Předvídatelnost dovoluje podniku maximalizovat své současné zdroje a plánovat ty budoucí. Pokud firma dokáže úspěšně předvídat zákaznickovy nákupní zvyky, dokáže také předvídat potřebu zaměstnanců, zásob a všech ostatních aspektů svého podnikání, což činí náklady na uspokojení zákaznickových potřeb redukovatelnými.

Předvídatelnost a redukce nákladů na přilákání nového zákazníka nejsou jedinými výhodami, když firma má své loajální zákazníky. Je zde ještě třetí výhoda, která pomáhá snižovat náklady při uzavírání obchodů s novými zákazníky. Noví zákazníci se musejí učit, jak nakupovat od nového dodavatele a jejich informování stojí čas. Dodavatelé se zase musejí naučit jaké služby poskytovat k jejich spokojenosti. Noví zákazníci možná mají špatnou platební morálku, vysoké procento reklamací nebo

různé jiné další problémy, které musí být vyřešeny, než se podnik naučí poskytovat své výrobky nebo služby co možná nejlépe. Teprve poté, co se firma naučí vše o novém zákazníkovi, stanou se její obchody efektivními. Všechn tento čas navíc stojí peníze a ty plynou z potencionálního zisku. Proto i aspektu „výchovy“ zákazníka a tvorbě vztahu je nutné věnovat důslednou pozornost [8].

3.1 Proč měřit spokojenost zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je účinnou metodou, jak předvídat zákaznicko chování. Pro realizaci takovéhoho šetření zákaznickových preferencí hovoří zejména následující fakta [6].

Nákupy zákazníků, které si podnik udrží, se postupem času zvyšují, jsou-li tito zákazníci velice spokojeni. Jakmile zákazníci s prodávajícím navážou nákupní vztah, částečně vlivem setrvačnosti od něj kupují i nadále. Pokud jejich potřeby rostou, kupují více. Proávající přidává k svému sortimentu produktů další položky, které zaujmou tytéž zákazníky, a pak na tyto položky zákazníky upozorňuje. Tam, kde hrozí opotřebení daného zařízení nebo existuje potřeba dodávky nového, pomáhá prodávající zákazníkům uvědomit si výhody jeho včasné nebo vylepšené výměny.

Náklady na obsluhu zákazníka, kterého si podnik udržel, postupem času klesají. Transakce s opakovaným zákazníkem se mění v rutinu. Prodejce se snaží vybudovat vztah důvěry, což oběma stranám šetří spoustu času.

Velice spokojení zákazníci prodávajícího často doporučují jiným potencionálním kupujícím. Při nákupu zboží a služeb jsou pro spotřebitele stále nejdůležitější osobní reference od lidí, které znají. Jako hlavní zdroj informací pro rozhodování o nákupu uvádí osobní reference 65 % spotřebitelů [24]: Následují informace získané osobně od obchodníků (53 %) a z webových stránek dodavatele (51 %).

Dlouhodobí spokojení zákazníci jsou také méně citliví na to, přistoupí-li prodávající k přiměřenému zvýšení cen.

3.2 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků

Aby bylo měření spokojenosti zákazníků účinné, musí být ve firemní dokumentaci popsán přesný postup, který povede k získání relevantních a nezkreslených dat o podnikových zákaznících, jejich potřebách a očekáváních. Důležité je také jeho včlenění do standardizovaných postupů ve firmě.

Pro dosažení systematického měření spokojenosti by firma měla realizovat tyto základní kroky [14]:

1. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem
2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti
3. Návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků
4. Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)
5. Výběr vhodné metody sběru dat
6. Tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti
7. Využívání výsledků měření spokojenosti jako výstupů pro procesy zlepšování

ad 1) Definování, kdo je pro firmu zákazníkem

Management kvality říká, že zákazníkem je každý, komu odevzdáme výsledky vlastní práce [16]. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci. Mezi externí pak lze zařadit mimo jiné zprostředkovatele, odběratele a samozřejmě konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si organizace přesně definovaly, kdo všechno je pro ně zákazníkem a stanovily jejich důležitost. Jak již bylo popsáno v kapitole 2.4, ne všichni zákazníci mají stejnou důležitost.

ad 2) Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Jakmile si organizace vyjasní, kdo jsou reální zákazníci a určí jejich důležitost, je vhodné definovat aspekty, které podmiňují spokojenost zákazníků. V praxi poměrně častou chybou je, že se za znaky spokojenosti považují všechny znaky kvality, včetně technických parametrů, kterým ale externí zákazníci nemusí vůbec porozumět. Proto se za znaky spokojenosti mají považovat pouze ty znaky produktů, které významně

ovlivňují pocity zákazníků. Pro definování znaků spokojenosti používáme dva základní přístupy:

- Přístup využívající zkušeností pracovníků dodavatelské organizace, jenž vede k metodě tzv. rozvoje znaků kvality.
- Přístup založený na „naslouchání hlasu zákazníků,“ kdy jsou požadavky definovány na bázi aktivní účasti skutečných i potencionálních zákazníků organizace. Zde se využívá takových metod, jako jsou diskuze v ohniskových skupinách, interview a hlavně metoda kritických událostí.

U jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků:

- *„Bonbónky, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto. Příkladem může být nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na okamžitou opravu.*
- *Samozřejmosti, což je skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu. Například každý cestující samozřejmě očekává, že jej dopravní společnost dopraví co nejrychleji na místo, které si zákazník zvolil, každý od vysavače očekává, že mu pomůže odstranit prach a špínu z podlahy, atd.*
- *Nutnosti, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou ke spokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hlučnosti, dobou spotřeby potravin apod. Jejich neplnění vede obvykle ke ztrátě zákazníků.“ [14]*

ad 3) Návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků

„Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby.“

[14] Buď jsou používány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní východiska tazatelů při rozhovorech apod. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě – úroveň navrženého dotazníku totiž velmi výrazně ovlivňuje

objektivitu získaných údajů od zákazníků. Tvorba dotazníků by v zásadě měla zahrnovat tyto kroky:

- definování vstupního souboru otázek,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zákazníky,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Otázky v dotazníku mohou být užity pro různé účely [4]:

- Otázky zaměřené na zákaznicko chování zjišťují, co respondent dělá nebo dělal v minulosti. Jsou věcné a konkrétní, čímž jsou lehce zodpověditelné a tak bývají umístěny většinou na začátku dotazníku.
- Otázky zaměřené na postoje vyžadují více přemýšlení a rozhodování. Měření spokojenosti zákazníků je primárně zaměřeno na otázky tohoto typu. Z odpovědí lze zjistit postoje ke koupi produktu a výběru dodavatele, postoje k vlastnostem produktu a výkonnosti dodavatele a názor na image dodavatele. Nestačí však jen zjistit, zda nějaký postoj zákazník zaujímá, nýbrž zabývat se i silou vztahu.
- Klasifikační otázky jsou zařazeny v dotazníku za účelem segmentace. V některých případech mohou být tato data respondenty považována za citlivá, proto je vhodné je zařadit na konec dotazníku, kdy už respondent ví, na jaké otázky je dotazník zaměřen a zda chce k tomuto tématu svá data poskytnout.

ad 4) Stanovení velikosti výběru

Celkový počet externích zákazníků je velmi často příliš vysoký na to, aby bylo možné zjišťovat jejich spokojenost bez extrémně vysokých nákladů. Proto je žádoucí realizovat výběr vhodných respondentů (tzv. „vzorkování“ zákazníků), tedy:

- stanovit velikost (rozsah) výběru respondentů,
- vybrat dostatečně reprezentativní vzorek respondentů,
- určití konfidenční úroveň, tj. míru spolehlivosti údajů.

Pokud je to možné, měly by být ke vzorkování využity statistické přístupy, neboť pouze ty garantují požadovanou objektivitu výsledků měření spokojenosti zákazníků.

ad 5) Výběr vhodné metody sběru dat

Určení vhodné metody sběru dat od zákazníků závisí zejména na:

- rozsahu výběru respondentů,
- zdrojích uvolněných vrcholovým vedením organizací pro měření spokojenosti zákazníků,
- technických možnostech dodavatele, resp. firmy, která sběr dat zajišťuje,
- požadavcích na návratnosti dotazníků, resp. odezvu zákazníků.

V praxi se nabízejí zejména tyto možnosti sběru dat o spokojenosti:

- pomocí telefonu,
- pomocí klasické či elektronické pošty,
- osobními rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“, kdy zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby apod.

Za nejobjektivnější z výše uvedených lze považovat přímé rozhovory se zákazníky, jež současně zaručují i nejvyšší úroveň odezvy (tj. procento těch zákazníků, kteří se skutečně odhodlali průzkumu zúčastnit v porovnání s celkovým počtem zákazníků, který má být osloven).

ad 6) Tvorba postupů pro vyhodnocování dat

Vyhodnocování dat získávaných v předchozí etapě je možné realizovat s podporou standardních statistických nástrojů. V současnosti je ve světě zřetelný trend kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků pomocí nejrůznějších konstruovaných indexů.

Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli některé skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků, a proto je nutné měření spokojenosti realizovat pravidelně stejnou metodikou,

- s výsledky měření míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci organizace, a ne pouze vrcholové vedení.

„Užitečnost některých metod měření při hodnocení spokojenosti zákazníka je sporná. Tradiční měření srovnávalo očekávání s tím, co zákazník poznal. Cílem těchto měření bylo dosáhnout vyváženosti mezi očekáváním a konkrétní zkušeností. Jsou-li očekávání zákazníka vyšší než to, s čím se ve skutečnosti setkává, bude nespokojen. Publikace amerických autorů o řízení nedávno navrhovaly, aby společnosti v zájmu upevnění vztahů se zákazníky neustále překvapovaly své zákazníky překračováním jejich očekávání.“

Čistě teoreticky může také dojít ke zvýšení spokojenosti zákazníka snížením jeho očekávání. Až do jistého momentu to zřejmě platí, např. pokud zákazník nemá konkrétní očekávání ohledně úrovně služeb nějaké restaurace, může vnímat i podřadnou úroveň jako relativně dobrou. Na základě tohoto příkladu lze předpokládat, že zákaznickova očekávání lze ovlivnit celkem snadno ve vztahu, kde nejsou epizody (setkání) časté. Toto však nebude fungovat u delších vztahů, které vyžadují časté a pravidelné epizody. Každá předchozí zkušenost ovlivní zákaznickova očekávání týkající se dalšího nákupu. Je proto nemožné očekávání zákazníka neustále stupňovat. Není proto ani dost dobře možné očekávání zákazníka neustále překračovat.“ [18]

Je také obtížné srovnávat očekávání jednotlivých zákazníků, protože jejich úroveň se individuálně liší a bylo by velmi obtížné formulovat otázky, které by vedly ke spolehlivým výsledkům průzkumu. Pro měření spokojenosti není pro docílení relevantnosti také nutné porovnávat očekávání a zkušenosti, neboť zkušenosti samy o sobě odůvodňují zákazníkův celkový dojem.

Při měření spokojenosti zákazníka je vhodné si také uvědomit, zda zákazník bude tolerovat určitý rozsah špatných služeb, než dojde k ovlivnění jeho spotřebitelského chování. Když zákazník porovná svá očekávání s realitou, bude nespokojen, jakmile se jeho zkušenost dostane pod úroveň jeho očekávání, což ovlivní jeho nákupní chování. Nicméně se ukazuje, že zákazníci jsou do jisté míry tolerantní, pokud jde o výkyvy kvality. Rozsah tolerance se pochopitelně mění podle zákazníka a realizovaného nákupu.

V tradičním pojetí hodnocení spokojenosti se předpokládá, že zákazníci hodnotí kvalitu a svoji vlastní spokojenost jako součást poznávacího procesu, ve kterém emoce nehrají významnou roli, což však není reálné. Pocity zákazníka jsou silně ovlivněny zkušenostmi, které mají z jednotlivých nákupů.

Využití měření spokojenosti zákazníků má proto v praxi mnohá omezení [3]:

- spokojenost zákazníků vyjadřuje pouze jejich momentální pocity a nevypovídá nic o tom, jak se hodlají tito zákazníci chovat v budoucnosti,
- měření spokojenosti zákazníků se orientuje pouze na sběr a vyhodnocování dat od stávajících zákazníků. Nezahrnuje tak názory a pocity zákazníků, kteří využívají ekvivalentní konkurenční produkty,
- tato měření také neberou v úvahu situaci na trhu, konkurenční nabídky, vývoj v dané oblasti apod.,
- všechny metody sběru dat o spokojenosti zákazníků se vždy váží na minulé období,
- naprostá většina klasických postupů měření spokojenosti zákazníků uvažuje pouze se znaky spokojenosti samotného produktu, obvykle bez hlubšího vztahu k ekonomickým ukazatelům, např. nákladům na životní cyklus, navíc často bez rozlišení závažnosti jednotlivých znaků z pohledu zákazníka a ovlivňování jeho spokojenosti,
- analýza dat o vývoji spokojenosti (resp. nespokojenosti) zákazníků s určitým produktem vede v praxi k prvořadému zlepšování znaků těchto produktů a problematice zlepšování procesů je věnována druhořadá pozornost. Aplikace zásady procesního přístupu pak může být (byť nevědomky) potlačována.

Z výše uvedených důvodů proto stále více podnikům nestačí pouhé měření spokojenosti jejich zákazníků, ale snaží se podrobit měření nebo alespoň monitorování i jejich loajalitu. Tyto snahy mohou být naplněny v podstatě třemi způsoby [14]:

- měřením budoucích záměrů zákazníků,
- měřením tzv. efektivní loajality,
- měřením prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků.

4 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU V MĚŘENÍ LOAJALITY V METALURGICKÝCH PODNICÍCH

Důležitým předpokladem úspěšného prosazení se kterékoliv organizace v dnešním tržním prostředí je kvalita poskytovaných produktů. Kvalitu lze chápat jako stupeň plnění požadavků souborem inherentních znaků, resp. znaků kvality. Z této definice lze vyvodit závěr, že úspěch organizace je mimo jiné spojen s její schopností identifikovat a především bezezbytku naplňovat požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran na produkt. Tohoto cíle lze dosáhnout pomocí efektivní realizace základních procesů managementu kvality - plánování, řízení a zlepšování kvality.

Základní procesy managementu kvality, a tím i důslednější naplňování požadavků na produkt, lze výrazně zefektivnit využitím vhodných metod a nástrojů při jejich realizaci. V řadě případů nestačí aplikovat pouze základní metody managementu kvality, ale je potřeba přistoupit k pokročilejším technikám a širšímu uplatnění metod a nástrojů, které jsou zatím v oblasti managementu kvality nedostatečně využívány.

Jedna z možností je zvýšení efektivity procesů plánování kvality s cílem důsledného naplňování požadavků na produkt, a tím i zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků, což se projeví ve zlepšených ekonomických výsledcích organizací.

4.1 Charakteristika projektu

Měření spokojenosti a loajality externích zákazníků a uplatňování zpětné vazby z tohoto měření je jedním z prostředků procesu neustálého zlepšování kvality. Spokojenost zákazníků je v mnoha českých organizacích alespoň formálně monitorována, resp. měřena. Nicméně je prokázáno, že dopad loajality zákazníků na ekonomické výsledky organizací je mnohem významnější, než vliv tzv. spokojenosti zákazníků. Měření loajality externích zákazníků, tj. budoucí chování zákazníků, projevující se především opakovanými a pozitivními referencemi je zatím v ČR aplikováno minimálně. Právě zaměření se na rozvoj přístupů k měření loajality zákazníků je hlavní oblastí výzkumu projektu s názvem Rozvoj přístupů ke zlepšování

kvality a měření loajality zákazníků řešeném na Katedře kontroly a řízení kvality Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství VŠB – TU Ostrava.

Nedílnou součástí procesů plánování, řízení a zlepšování kvality je využívání matematických a statistických metod k vyhodnocování dat spjatých s oblastí kvality. V současnosti existuje velké množství pokročilých matematických metod, které je vhodné uplatňovat v oblasti managementu kvality. V České republice jsou tyto postupy aplikovány v minimální míře, a mnohé podniky se nedovedou s touto problematikou vypořádat tak, aby z toho profitovaly. Snahou realizátorů výše uvedeného projektu bude v této oblasti výzkumu vytvořit určitou systematizaci v oblasti pokročilých statistických a matematických metod, které je možné v managementu kvality uplatnit.

4.2 Současná situace ve vnímání loajality

Dílčím cílem, který má tato práce přinést je zmapování současné situace, týkající se vnímání loajality, převážně v metalurgických společnostech v Moravskoslezském kraji. Pro jeho naplnění byly formou dotazníku osloveny společnosti působící v oblasti metalurgie. Oslovili jsme 183 podniků formou dotazníku (viz příloha A), z čehož bylo 112 zasláno běžnou poštou, 71 pak elektronicky. Vrátilo se jich celkem 34 (32+2), to znamená, že návratnost byla více než 18%. V uskutečněném průzkumu jsme zjišťovali, zda se respondenti již s pojmem loajalita setkali, zda s ním nějak pracují, jestli mají vybrány klíčové zákazníky, zda mají vypracovanou interní metodiku pro měření loajality, popřípadě pokud loajalitu neměří, tak z jakého důvodu a v neposlední řadě také to, zda by uvítali novou metodiku pro efektivní měření loajality.

Pouze deset z třiceti čtyř (29,41 %) firem v dotaznících uvedlo, že se měřením loajality zabývá. Nejčastější důvody pro měření loajality jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: **Důvody měření loajality**

Důvod	Četnost
Měření loajality v rámci péče o zákazníka	5
Součást marketingových analýz využívaných při strategickém plánování	2
Požadavek mateřské společnosti	1
Požadavek EFQM	1
Využití údajů o loajalitě při měření spokojenosti	1
Využití při zlepšování ekonomické výkonnosti a image firmy	1

Zdroj: vlastní výpočty

Z hlediska postupů, které jednotlivé společnosti používají, je jejich četnost uvedena v tabulce 3, přičemž pět společností uvedlo, že má pro toto měření vypracovaný interní dokumentovaný postup, jedna uvedla, že jej má vypracovaný pouze schematicky. Zbylé čtyři organizace pak uvedly, že pro toto měření žádný dokumentovaný postup nemají.

Ani jedna z deseti společností, které loajalitu měří, toto měření nenakupuje od externí firmy, tzn. provádějí jej samy.

Tabulka 3: **Využívané přístupy pro měření loajality zákazníků**

Přístup	Četnost
Měření budoucích záměrů	6
Měření prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků	5
Měření efektů loajality	4
Měření konkurenčního prostředí	1

Zdroj: vlastní výpočty

U známých a využívaných ukazatelů pak respondenti nejvíce využívali ukazatel objemu obchodu na zákazníka (viz tabulka 4).

Tabulka 4: **Využívané ukazatele**

Ukazatel	Četnost
Ukazatel objemu obchodů na zákazníka	6
Ukazatel setrvání zákazníka	5
Ukazatel dlouhodobosti vztahů	4
Kvalita produktu, technické řešení produktu, průběh realizace zakázky, termíny dodávky, cenová hladina	1
Ukazatel potencionální konkurence	1
Poměr zákazníků nových k celkovému	1
Počet ztracených a získaných zákazníků	1
Podíl našich produktů na trhu	0

Zdroj: vlastní výpočty

U společností, které se loajalitou zabývají, pak v závěru dotazníku pět z deseti uvedlo, že by se rádo podílelo na následné spolupráci v rámci zlepšování metod měření loajality.

Zbylých dvacet čtyři společností se loajalitou nezabývá (70,59 %). Důvody proč loajalitu neměří, jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: **Důvody neměření loajality**

Důvod	Četnost
Není to požadováno vedením organizace	5
Nebylo zatím zavedeno, není to potřeba	4
Není to požadavkem v SMK	3
Jedná se pouze o výrobní závod, který se nezabývá prodeje	3
Neznalost toho měření	2
Nedokážeme loajalitu měřit	1
Jedná se o nepotřebný údaj	1
Loajalita je pro nás pouze podpůrný údaj	1

Zdroj: vlastní výpočty

U respondentů, kteří loajalitu v současné době neměří, se v dotaznících objevilo osm kladných reakcí na otázku dvanáct, tedy že by se chtěli podílet na následné spolupráci v rámci zlepšování metod měření loajality. Čtrnáct společností tuto možnost odmítlo a dvě na otázku neodpověděly vůbec.

5 NÁVRH METODIKY

5.1 Přístupy a východiska k měření loajality zákazníků

Z předchozího textu je patrné, že loajalita zákazníků je vlastně způsob jejich chování, orientovaný na budoucnost. Patrně nejstarším pokusem, jak měřit loajalitu, je výpočet jediného ukazatele, tzv. „Net Promoter Score“ – NPS. Tento termín popisuje ukazatel, který je v mnoha amerických firmách používán poměrně dlouho. Jeho popularita mezi různými organizacemi je dána především jednoduchostí sběru a vyhodnocování dat. Využívání tohoto ukazatele je totiž odvozeno od toho, že zákazníkům je položena pouze jedna, jediná otázka: „S jakou pravděpodobností nás doporučíte svým přátelům a kolegům?“

Zákazníci mají možnost tuto pravděpodobnost ocenit jedenáctistupňovou hodnotící škálou v souladu s následující tabulkou:

Tabulka 6: **Hodnocení míry loajality zákazníků při aplikaci „Net Promoter Score“**

Hodnocení	Typ zákazníka	Charakteristika typu zákazníka
9 - 10	Promotéři	Jsou to aktivní zákazníci, kteří budou využívat všechny příležitosti k tomu, aby „naše“ produkty doporučovali jiným.
7 - 8	Pasivně spokojení	Jsou to zákazníci, kteří budou doporučovat „naše“ produkty jen velmi omezeně nebo vůbec.
0 - 6	Ztracenci	Jsou to nespokojení zákazníci, kteří s vysokou pravděpodobností v budoucnu přejdou k produktům konkurence (pokud jim to situace na trhu dovolí).

Zdroj: [3]

Na vybraném vzorku zákazníků bude potom ukazatel NPS počítán s podporou následujícího verbálního vztahu:

$$\text{NPS} = \% \text{ zákazníků – promotérů} - \% \text{ zákazníků – ztracenců}$$

Momentální výkonnost organizace je pak odvozována podle hodnoty NPS dle tabulky 7 takto:

Tabulka 7: **Hodnocení výkonnosti organizace na základě NPS**

Výkonnost organizace	Hodnota NPS
Vynikající (excelentní)	Min. 70 %
Nadprůměrná	50 - 69 %
Průměrná	11 – 49 %
Podprůměrná	Méně než 11 %

Zdroj: [3]

Podle zkušeností, organizace, které dosáhnou hodnoty NPS vyšší než 70 % jsou skutečně excelentní ve vztahu ke svým zákazníkům a ti se jim ve značné míře odvděčují tím, že velmi aktivně propagují jejich produkty. Náklady na reklamu tak mohou takové firmy výrazně omezovat, aniž by se z trhu vytrácelo pozitivní povědomí o značce, resp. konkrétních výrobcích a službách.

Hodnota NPS však podléhá i některým externím vlivům, které úroveň systémů managementu kvality organizací nedokáže ovlivnit. Typickým příkladem jsou stavy hospodářské recese, kdy NPS může dosahovat i záporných hodnot.

Využívání ukazatele „Net Promoter Score“ nepostihuje všechny aspekty možného chování zákazníků. Proto i v dále navrhované metodice měření loajality nebude s tímto pracováno. V souvislosti se vztahem zákazníků k určité organizaci a jejím výrobkům, resp. službám rozlišujeme tři základní aspekty chování zákazníků, promítající se do jejich budoucích záměrů:

- aspekt obhajování,
- aspekt udržování,
- aspekt nakupování.

Aspekt obhajování je jediným aspektem, který kopíruje měření ukazatele „Net Promoter Score“, protože měří ochotu zákazníků obhajovat dosavadní produkty určité organizace před ostatními zákazníky, včetně zákazníků konkurence. Aspekt udržování je spjat s ochotou zákazníků setrvat u doposud nakupovaných produktů nebo alespoň u stejné značky, resp. dodavatele. A konečně aspekt nakupování zahrnuje ochotu zákazníků opětovně nakupovat stejné výrobky a služby alespoň v takovém rozsahu, jako tomu bylo doposud. Všechny popisované aspekty budou východiskem k návrhu metodiky měření loajality zákazníků.

Měření loajality zákazníků je tedy principiálně odlišné od měření spokojenosti zákazníků: měření spokojenosti podává informace o momentálních pocitech zákazníků, spojených s vnímáním konkrétně poskytnutých výrobků a služeb. Měření loajality zákazníků se naproti tomu soustřeďuje na poznání budoucích záměrů zákazníků, které by měly kromě záměrů vůči konkrétním produktům postihovat i záměry vůči samotnému dodavateli, resp. výrobní značce. Pokud se tedy budeme dále zabývat návrhem metodiky na měření loajality, měli bychom mít na paměti, že by tato metodika měla odpovídat na následující klíčové otázky:

- Jaké cíle má metodika plnit a co se vlastně měřením loajality chceme dovědět?
- Jaký přístup k měření loajality zvolit?
- Pomocí jakých ukazatelů budeme míru loajality vyjadřovat?
- Jaké zdroje informací budeme k výpočtu ukazatelů míry loajality potřebovat a jak často je budeme shromažďovat?
- Jaké by mělo být organizační a technické zabezpečení měření loajality zákazníků?
- Komu je žádoucí odevzdávat výstupy z měření loajality zákazníků?
- Jaký má dopad měření loajality na výkonnost organizace?

5.2 Měření loajality pomocí budoucích záměrů zákazníků

Měření loajality pomocí budoucích záměrů zákazníků vychází z budoucího chování zákazníků. Na základě dostatečného objemu údajů od zákazníků určuje míru loajality na bázi odhadu pravděpodobnosti určitého způsobu chování. Už dříve jsme

také zmínili tři základní aspekty budoucího chování zákazníků: aspekt obhajování, aspekt udržování a aspekt nakupování. To nám umožní v rámci tohoto přístupu rozlišovat i tři typy loajality, jejichž hlavní charakteristiky jsou uvedeny v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Charakteristiky tří základních typů loajality

Typ loajality zákazníků	Charakteristika typu loajality	Důsledek v praxi organizace
Obhajování	Vyjadřuje stupeň, s jakým budou zákazníci obhajovat konkrétní výrobek nebo službu před jinými zákazníky, včetně dosavadních zákazníků konkurence.	Zvyšování počtu zákazníků oproti současnému stavu.
Nakupování	Vyjadřuje stupeň, s jakým budou zákazníci v budoucnu opakovaně nakupovat, včetně nákupu jiných i dražších produktů.	Zvyšování objemu opakovaných nákupů a tím také zvyšování hodnoty zákazníků.
Udržování	Vyjadřuje stupeň, s jakým budou zákazníci v budoucnu věrni dosavadním produktům, resp. značce dodavatele.	Zvyšování průměrné doby vztahů s jednotlivými zákazníky.

Zdroj: [3]

U každého z typů loajality je pak žádoucí stanovit konkrétní ukazatele (měřítka), která většinou budou souviset s odhadem pravděpodobnosti budoucího chování zákazníků. Škála možných ukazatelů budoucích záměrů zákazníků pro každý z typů loajality je ilustrována v tabulce 8.

Tabulka 8: **Možné ukazatele loajality s ohledem na budoucí záměry zákazníků**

Typ loajality zákazníků	Ukazatele loajality s ohledem na budoucí záměry zákazníků
Obhajování	<ul style="list-style-type: none"> - celková spokojenost s daným produktem, - pravděpodobnost doporučení jiným, - pravděpodobnost pokračování nakupování stejného produktu bez zvažování možnosti využití nabídky konkurence, - pravděpodobnost výběru nového produktu.
Nakupování	<ul style="list-style-type: none"> - pravděpodobnost nákupu dražších produktů stejného dodavatele, - pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů od stejného dodavatele, - pravděpodobnost zvýšení objemu nakupovaných produktů při jednom nákupu.
Udržování	<ul style="list-style-type: none"> - pravděpodobnost nákupu od konkurence, - pravděpodobnost přestupu k jinému dodavateli.

Zdroj: [3]

Uvedená škála ukazatelů pochopitelně není vyčerpávající, s ohledem na charakter nakupovaných produktů je možná aplikace i jiných měřítek, pro které by ale mělo vždy platit to, aby skutečně vyjadřovaly budoucí záměry. Tím se tento přístup zásadně liší od jiných přístupů, které už využívají i údajů o efektech vztahujících se k určitému minulému vývoji.

Abychom mohli tyto ukazatele kvantifikovat, je nutné dát zákazníkům možnost, aby své budoucí záměry ocenili vhodně zvolenou verbálně hodnotící stupnicí. Jako příklad můžeme uvést to, jak by bylo možné vypočítat pravděpodobnost nákupu jiných (nových) produktů. Pokud by byla zvolena např. pětistupňová verbálně hodnotící stupnice, pak by se v příslušném odstavci dotazníku mělo objevit pět možností, ze kterých si zákazník vybere pouze jednu. Například výběr nového produktu:

1. bez váhání si v budoucnu vyberu nový produkt,
2. budu váhat, ale pravděpodobně si nový produkt vyberu,
3. budu pečlivě zvažovat nákup nového produktu,
4. asi si už nový produkt nevyberu,
5. určitě si nový produkt nevyberu.

Pravděpodobnost nákupu jiných (nových) produktů se pak vypočítá poměrem:

$$P_{vnp} = \frac{P_{bnp}}{n} \quad (1)$$

P_{bnp} = počet zákazníků, kteří uvedli, že si bez váhání vyberou nový produkt.

n = počet oslovených zákazníků.

Ostatní ukazatele vypočítáme obdobným způsobem:

- **Obhajování**

Celková spokojenost

$$C_s = \frac{P_s}{n} \quad (2)$$

P_s = počet zákazníků, kteří uvedli, že jsou zcela spokojeni.

n = počet oslovených zákazníků

Doporučení jiným

$$P_{dop} = \frac{P_{udop}}{n} \quad (3)$$

P_{udop} = počet zákazníků, kteří uvedli, že nás určitě doporučí.

n = počet oslovených zákazníků

Pravděpodobnost pokračování v nakupování

$$P_{pn} = \frac{P_{upn}}{n} \quad (4)$$

P_{upn} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě budou pokračovat v nakupování.

n = počet oslovených zákazníků

- **Nakupování**

Nákup dražších produktů

$$P_{ndp} = \frac{P_{undp}}{n} \quad (5)$$

P_{undp} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě koupí i dražší produkt.

n = počet oslovených zákazníků

Pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů

$$P_{zpn} = \frac{P_{uzpn}}{n} \quad (6)$$

P_{uzpn} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě zvýší počet nákupů.

n = počet oslovených zákazníků

Pravděpodobnost uskutečnění většího nákupu

$$P_{uvm} = \frac{P_{uvmn}}{n} \quad (7)$$

P_{uvmn} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě uskuteční větší nákup.

n = počet oslovených zákazníků

- **Udržování**

Pravděpodobnost nákupu u konkurence

$$P_{nk} = \frac{P_{unk}}{n} \quad (8)$$

P_{unk} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě nakoupí u konkurence.

n = počet oslovených zákazníků

Pravděpodobnost přestupu k jinému dodavateli

$$P_{pd} = \frac{P_{upd}}{n} \quad (9)$$

P_{upd} = počet zákazníků, kteří uvedli, že určitě přestoupí k jinému dodavateli.

n = počet oslovených zákazníků

Jestliže bychom využili pro konkrétní průzkum všechny ukazatele navržené v tabulce 8, pak pomocí vypočítaných pravděpodobností stanovíme míry všech tří aspektů loajality a také její celkovou míru:

- **Míra loajality typu obhajování – ML_O :**

$$ML_O = \frac{C_s + P_{dop} + P_{vnp} + P_{pn}}{4} \quad (10)$$

kde: C_s = celková spokojenost,

P_{dop} = pravděpodobnost doporučení jiným,

P_{vnp} = pravděpodobnosti výběru nového produktu,

P_{pn} = pravděpodobnost pokračování v nakupování.

- **Míra loajality typu nakupování – ML_N :**

$$ML_N = \frac{P_{ndp} + P_{zpn} + P_{uvm}}{3} \quad (11)$$

kde: P_{uvm} – pravděpodobnost zvýšení objemu nakupovaných produktů při jednom nákupu,

P_{ndp} - pravděpodobnost nákupu dražších produktů stejného dodavatele,

P_{zpn} – pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů od stejného dodavatele,

- **Míra loajality typu udržování – ML_U :**

$$ML_U = \frac{(1 - P_{nk}) + (1 - P_{pd})}{2} \quad (12)$$

kde: P_{nk} – pravděpodobnost nákupu u konkurence,

P_{pd} – pravděpodobnost úplného přestupu k jinému dodavateli.

Zde je nutné poznamenat, že pravděpodobnost nákupu u konkurence neznamena nutně, že zákazník dodavatele přímo změní. Je tady také ta možnost, že zákazník odebírá stejný produkt od více než jednoho dodavatele.

- **Celková míra loajality** (odrážející budoucí záměry) **zákazníků - MLC** je pak dána vztahem:

$$MLC = ML_O \cdot w_{LO} + ML_N \cdot w_{LN} + ML_U \cdot w_{LU} \quad (13)$$

kde: w_{LO} = váha loajality typu obhajování

w_{LN} = váha loajality typu nakupování

w_{LU} = váha loajality typu udržování

Tyto váhy je potřebné stanovit některou z metod expertního rozhodování, např. metodou párového porovnání, ale vždy tak, aby platilo:

$$w_{LO} + w_{LN} + w_{LU} = 1 \quad (14)$$

5.3 Použití v praxi

Abychom si ověřili, jestli je možné tuto metodiku skutečně v praxi využívat, oslovili jsme společnost EVRAZ Vítkovice Steel a. s., která nám vyšla vstříc a souhlasila se zkušebním měřením.

Obchodní oddělení společnosti EVRAZ Vítkovice Steel a. s. nám poskytlo kontaktní informace svých klíčových zákazníků. Jednalo se o dvě skupiny zákazníků rozdělené podle produktů, které odebírají, tj. odběratelé plechů a odběratelé výpalků. (Toto členění bylo využito v další fázi řešení uvedeného projektu.) Klíčových zákazníků bylo 24 a my jsme je oslovili opět formou dotazníků, teď už pouze korespondenčně (viz příloha B). Vyplněných dotazníků se vrátilo 8, tedy návratnost 33 %, byla překvapivě

vysoká po předchozí zkušenosti popsané v kapitole 4.2. Vyhodnocení četnosti jednotlivých odpovědí je uvedeno v tabulkách 9-11.

Tabulka 9: Vyhodnocení typu Obhajování

Ukazatele loajality	Zákazníci								Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Celková spokojenost									
a) naprosto spokojen						x			1
b) spíše spokojen		x		x	x		x	x	5
c) neutrální	x		x						2
d) spíše nespokojen									0
e) naprosto nespokojen									0
Doporučení jiným									
a) určitě doporučím		x		x		x			3
b) spíše doporučím	x		x					x	3
c) nejsem si jist					x		x		2
d) spíše nedoporučím									0
e) určitě nedoporučím									0
Pokračování v nakupování stejného produktu v budoucnu									
a) určitě si stejný produkt vyberu					x	x	x	x	4
b) pravděpodobně si stejný produkt vyberu				x					1
c) budu pečlivě zvažovat, zda si stejný produkt vyberu	x	x	x						3
d) asi si už stejný produkt nekoupím									0
e) určitě si už stejný produkt nekoupím									0
Výběr nového produktu v budoucnu									
a) určitě si vyberu nový produkt i v budoucnu									0
b) budu váhat, ale pravděpodobně si nový produkt vyberu			x		x	x			3
c) budu pečlivě zvažovat výběr nového produktu	x	x		x			x		4
d) nový produkt už si pravděpodobně nevyberu									0
e) určitě už si nový produkt nevyberu									0

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 10: **Vyhodnocení typu Nakupování**

Ukazatele loajality	Zákazníci								Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Nákup dražších produktů									
a) určitě si dražší produkt koupím									0
b) pravděpodobně si dražší produkt koupím									0
c) budu pečlivě zvažovat, zda si dražší produkt koupím		x		x	x	x	x		5
d) asi si dražší produkt nekoupím			x						1
e) určitě si dražší produkt nekoupím	x								1
Zvýšení počtu nákupů									
a) určitě v budoucnu zvýším počet nákupů									0
b) pravděpodobně v budoucnu zvýším počet nákupů									0
c) budu pečlivě zvažovat, zda v budoucnu zvýším počet nákupů	x	x	x	x		x	x	x	7
d) asi v budoucnu nezvýším počet nákupů					x				1
e) určitě v budoucnu nezvýším počet nákupů									0
Uskutečnění většího nákupu v budoucnu									
a) určitě v budoucnu zvýším objem jednoho nákupu									0
b) pravděpodobně v budoucnu zvýším objem jednoho nákupu									0
c) budu pečlivě zvažovat, zda v budoucnu zvýším objem jednoho nákupu	x	x	x	x	x	x	x	x	8
d) asi v budoucnu nezvýším objem jednoho nákupu									0
e) určitě v budoucnu nezvýším objem jednoho nákupu									0

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 11: **Vyhodnocení typu Udržování**

Ukazatele loajality	Zákazníci								Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Nákup u konkurence									
a) určitě budu nakupovat i od konkurence			x		x				2
b) pravděpodobně budu nakupovat i od konkurence									0
c) nakupování i od konkurence budu pečlivě zvažovat	x	x		x			x	x	5
d) asi nebudu nakupovat i od konkurence						x			1
e) určitě nebudu nakupovat i od konkurence									0
Přestup k jinému dodavateli									
a) určitě uskutečním úplný přestup k jinému dodavateli stejných produktů									0
b) pravděpodobně uskutečním úplný přestup k jinému dodavateli stejných produktů									0
c) budu pečlivě zvažovat, zda uskutečním úplný přestup k jinému dodavateli stejných produktů	x		x	x				x	4
d) asi neuskutečním úplný přestup k jinému dodavateli stejných produktů						x	x		2
e) určitě neuskutečním úplný přestup k jinému dodavateli stejných produktů					x				1

Zdroj: vlastní výpočty

Po tomto vyhodnocení odpovědí jsme vypočetli pravděpodobnosti jednotlivých ukazatelů a míru loajality jednotlivých aspektů a celkovou míru loajality⁵ podle vzorců uvedených v kapitole 5.2.

- **Míra loajality typu obhajování – ML_O :**

$$C_s = \frac{1}{8} = 0,125$$

$$P_{dop} = \frac{3}{8} = 0,375$$

$$P_{vnp} = \frac{4}{8} = 0,5$$

$$P_{pn} = 0$$

$$ML_O = \frac{C_s + P_{dop} + P_{vnp} + P_{pn}}{4} = 0,25$$

- **Míra loajality typu nakupování – ML_N :**

$$P_{uvm} = 0$$

$$P_{ndp} = 0$$

$$P_{zpn} = 0$$

$$ML_N = \frac{P_{ndp} + P_{zpn} + P_{uvm}}{3} = 0$$

- **Míra loajality typu udržování – ML_U :**

$$P_{nk} = \frac{2}{8} = 0,25$$

$$P_{pd} = 0$$

$$ML_U = \frac{(1 - P_{nk}) + (1 - P_{pd})}{2} = 0,875$$

- **Celková míra loajality zákazníků - MLC**

Váhy loajality jednotlivých aspektů jsme volili takto:

$$w_{LO} = 0,4$$

$$w_{LN} = 0,3$$

$$w_{LU} = 0,3 \text{ váha}$$

$$MLC = ML_O \cdot w_{LO} + ML_N \cdot w_{LN} + ML_U \cdot w_{LU} = 0,3625 \quad \text{tj. } 36,25\%$$

Celková míra loajality vyšla nízká. Je patrné, že stávající klíčoví zákazníci mají pro dodavatele za určitých okolností potenciál zvýšit svou hodnotu, ale existují zde velké možnosti rozvoje programů loajality. To by mělo zajistit určitou prevenci před rizikem ztráty těchto klíčových zákazníků.

Ale je tady také velmi důležitý aspekt, který není možné přehlednout. A to je trh, na kterém jsme tento průzkum provedli, tedy metalurgie. Je to velmi specifické odvětví, ve kterém je obtížné ne-li nemožné přijít na trh s novými výrobky. Na tomto trhu není možné zaujmout designem, zlepšením technických parametrů nebo doživotním servisem. Navíc je to odvětví, ve kterém jsou v podstatě jedinými aspekty vstupujícími do procesu obchodu cena, termíny dodání a kvalita. A protože kvalita různých dodavatelů se začíná vyrovnávat, je to právě cena, která rozhoduje o tom, od koho budou zákazníci kupovat a od koho ne. Což se zároveň potvrdilo i z odůvodnění některých odpovědí v dotaznících.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout a v prostředí metalurgických firem vyzkoušet novou metodiku měření loajality zákazníků. Než mohl být tento cíl naplněn, bylo potřeba provést několik dílčích úkolů.

Nejdůležitějším úkolem bylo zjistit, jak metalurgické společnosti vnímají loajalitu svých zákazníků. Jestli s ní pracují a pokud ano tak jak. Nejvhodnějším způsobem, jak tyto informace získat, bylo oslovit co možná nejvíce firem formou dotazníku. Z navrácených dotazníků bylo možné učinit tyto závěry: Loajalita ve zkoumaném prostředí je vnímána pouze okrajově a to z toho důvodu, že není její měření vyžadováno. Normy ISO se o ní nezmiňují a hodnocení modelu excelence se vyskytuje jen ojediněle.

Metodika, která je v této práci navržena, rozděluje loajalitu na tři dílčí typy: nakupování, obhajování a udržování. Ty by měly popisovat tři typické způsoby budoucího chování zákazníků. Opět se nejvhodnějším oslovením zákazníků jeví dotazníková metoda. Navržené výpočty mají sloužit ke kvantifikaci získaných odpovědí. Jejich podstata spočívá v tom, aby byly co nejjednodušší a tudíž co možná nejvíce uplatnitelné v praxi. Výhodou, které toto měření poskytuje, je nemožnost si individuálně nastavit váhu každého typu loajality. Další výhodou je samozřejmě variabilita v jednotlivých otázkách dotazníku, který společnost svým zákazníkům předkládá. Jinými slovy, může si vytvořit dotazník podle svých představ a potřeb.

Pro spolupráci na projektu byla oslovena společnost EVRAZ Vítkovice Steel a.s., kde bylo možné navrhované měření vyzkoušet a aplikovat na jejich zákazníky. Společnost poskytla databázi svých klíčových zákazníků, které jsme následně oslovili. Výsledky průzkumu jsou uvedeny výše, nebudu je tedy už dále rozepisovat.

Na základě provedeného šetření bylo prokázáno, že navrhovaný způsob měření loajality je v praxi uplatnitelný, ale dosažené výsledky nejsou vypovídající. Aby bylo dosaženo jejich relevantnosti, muselo by se toto měření provádět několik let. Z dlouhodobého šetření by bylo možné vysledovat trendy, kterými se loajalita zákazníků řídí. Pro to je také nezbytné, aby se pojem loajalita dostal do podvědomí nejen společností jako takových, ale také jejich zákazníkům. Jakmile zákazníci pochopí, že takovýto průzkum je nejen zpětnou vazbou pro dodavatele, který na základě jejich odpovědí zavádí nápravná a preventivní opatření, ale také důkaz o tom, že jsou

pro svého dodavatele důležitým odběratelem, na kterém mu záleží a snaží se udržet si jej, bude provádění podobných měření snazší a jejich hodnota mnohem vyšší.

V této turbulentní době, kdy je hlavním rozhodujícím kritériem cena, která odsunula tradici a kvalitu na vedlejší kolej, je cesta k loajalitě dlouhá a trnitá. V našich podmínkách možná složitější než jinde. Ale pořád to budou zákazníci, kteří rozhodují o tom, co od svých dodavatelů vyžadují a trendy naznačují, že doba, kdy standardy, které dnes postačují, již stačit nebudou, přijde velmi brzy. Je možné, že dalším požadavkem zákazníků bude, aby jejich dodavatelé splňovali podmínky excelentní firmy. To bude doba, kdy už se loajalitě nebude možné vyhýbat a firmy ji budou nejen měřit, ale také na ní pracovat.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- [1] FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 117 s. ISBN 80-722-6663-2.
- [2] GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-813-x.
- [3] HAYES, Bob E. *Beyond the ultimate question: a systematic approach to improve customer loyalty*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2009, 396 p. ISBN 08-738-9772-2.
- [4] HILL, Nigel a Jim ALEXANDER. *The Handbook of Customer Loyalty Satisfaction and Loyalty Measurement*. 3. vyd. Aldershot: Grower Publishing Limited, 2006. 277 s. ISBN 978-0-566-08744-8.
- [5] KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2008. 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [8] LAEFER, Manzie, R. *Why customers come back: how to create lasting customer loyalty*. Franklin Lakes: The Career Press, 2004. 223 s. ISBN 1-56414695-2.
- [9] LIČKA, Jiří. *Analýza realizace interních systémů managementu jakosti jako nakupované služby*. Bakalářská práce. Ostrava: VŠB-TUO, 2011
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [11] MILLS, Charles A. *The quality audit: a management evaluation tool*. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1989. ISBN 0-07-042428-4.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

- [13] NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL. *Systémy managementu jakosti I*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2012. 138 s. ISBN 978-80-248-2586-1.
- [14] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-726-1054-6.
- [15] PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [16] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Jiří PLURA, Darja NOSKIEVIČOVÁ a Jaroslav NENADÁL. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [17] RUSSELL-WALLING, Edward. *Management. 50 myšlenek, které musíte znát*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Slovart, s.r.o, 2012. 207 s. ISBN 978-80-7391-605-3.
- [18] STORBACKA, Kaj. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

Normy

- [19] ČSN EN ISO 9001:2009. Systémy managementu kvality – Požadavky.
- [20] ČSN EN ISO 9000:2006. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

Internetové zdroje

- [21] Krajská hospodářská komora Královehradeckého kraje - www.komora-khk.cz
- [22] *Kvalita*. [online] [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalita-kvalita>
- [23] PEARSON, Bryan. *How to Create Loyalty Programs Consumers Will Actually Get Excited About*. [online] [cit. 2013-06-01] Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3004707/how-create-loyalty-programs-consumers-will-actually-get-excited-about>
- [24] *Význam sociálních sítí při rozhodování o nákupech neustále roste*. ČTK. [online] [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/vyznam-socialnich-siti-pri-rozhodovani-o-nakupech-roste-20120407.html>

- [25] *What is Customer Loyalty?* [online] [cit. 2013-06-03] Dostupné z:
<http://www.customerloyalty.org/what-is-customer-loyalty/>
- [26] *Zásady managementu kvality* [online] [cit. 2013-05-15] Dostupné z:
http://www.qmprofi.cz/33/zasady-managementu-kvality-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z68JwMtJuSooj0eO_SkKPZE/?reltype=2&justlogged=1
- [27] *Zásady managementu kvality*. [online] [cit. 2013-05-15] Dostupné z:
http://www.komora-khk.cz_business_documents__soubor=moduly_5-kvalita_03-pojem-kvalita-a-zasady-managementu_03-02-zasady-managementu-kvality.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristiky forem loajality zákazníků.....	26
Tabulka 2: Důvody měření loajality	44
Tabulka 3: Využívané přístupy pro měření loajality zákazníků	44
Tabulka 4: Využívané ukazatele	45
Tabulka 5: Důvody neměření loajality	45
Tabulka 6: Hodnocení míry loajality zákazníků při aplikaci „Net Promoter Score“	46
Tabulka 7: Hodnocení výkonnosti organizace na základě NPS	47
Tabulka 7: Charakteristiky tří základních typů loajality	49
Tabulka 8: Možné ukazatele loajality s ohledem na budoucí záměry zákazníků	50
Tabulka 9: Vyhodnocení aspektu Obhajování.....	55
Tabulka 10: Vyhodnocení aspektu Nakupování	56
Tabulka 11: Vyhodnocení aspektu Udržování.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice loajality a ziskovosti zákazníků	23
Obrázek 2: Matice spokojenosti a loajality zákazníků	24
Obrázek 3: Vliv loajality zákazníků na finanční výkonnost organizací	28

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník 1	67
Příloha B: Dotazník 2	69

Příloha A: Dotazník 1

Vážená paní, vážený pane,

Katedra kontroly a řízení kvality Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství VŠB – TU Ostrava začala v tomto roce řešit projekt s názvem Rozvoj přístupů ke zlepšování kvality a měření loajality zákazníků. Jedním z cílů tohoto projektu je vypracování metodiky pro měření loajality zákazníků, která by byla aplikovatelná i pro segment průmyslových zákazníků metalurgických podniků. Součástí řešení je i zjištění současného stavu v oblasti měření loajality zákazníků v uvedeném segmentu. Z tohoto důvodu si dovoluujeme se obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku.

Samozřejmě garantujeme naprostou důvěrnost při práci se získanými informacemi.

Prosím zaškrtněte správné odpovědi (u otázek 6 a 10 je možné zaškrtnout více odpovědí), popřípadě u otevřených otázek odpovězte vlastními slovy.

Vyplněný dotazník prosím zašlete poštou na adresu:

Jaroslav Nenadál
Katedra kontroly a řízení kvality FMMI
Tř. 17. Listopadu, 708 00 Ostrava-Poruba

nebo e-mailem na adresu: jaroslav.nenadal@vsb.cz

nejpozději do 10.6.2012.

Za pochopení a aktivní spolupráci předem upřímně děkujeme!
Za kolektiv řešitelů

prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc., v.r.

Připomeňme ještě, že pojem „loajalita zákazníka“ je definován v dokumentech EFQM (Evropská nadace pro management kvality) jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi. Měření loajality zákazníků není zatím požadavkem žádné systémové normy v oblasti managementu kvality a to i přes opakovaně prokázanou skutečnost, že je to právě loajalita zákazníků, která garantuje dlouhodobý úspěch organizací.

A nyní prosím odpovězte na následující otázky:

- 1) Kolik má vaše společnost zaměstnanců?
 - a. méně než 50.
 - b. 50 až 250.
 - c. více než 250.
- 2) Uveďte alespoň 3 vaše klíčové zákazníky:

- 3) Jaké má vaše společnost systémové certifikáty v oblasti managementu kvality (např. podle ISO 9001, ISO/TS 16949 apod.)?

- 4) Je součástí procesů vašeho systému managementu kvality i měření loajality zákazníků?
 - a. ANO
 - b. NE

- 5) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uveďte důvody, jež vás vedly k zavedení tohoto systémového měření:
- _____
- 6) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, pak uveďte jaký z přístupů pro toto měření používáte:
- Měření budoucích záměrů.
 - Měření efektů loajality
 - Měření prostřednictvím ztracených a získaných zákazníků.
 - Jiné: _____
- 7) Pokud jste na otázku č. 4 odpověděli NE, uveďte důvody:
- _____
- 8) Pokud se měřením loajality zákazníků zabýváte, máte pro toto měření zpracován oficiální interní dokument?
- ANO
 - NE
- 9) Pokud se měřením loajality zákazníků zabýváte, objednávejte si toto měření jako nakupovanou službu?
- ANO
 - NE
- 10) Pokud se měřením loajality zákazníků zabýváte, prosím zakroužkujte ty z následujících ukazatelů, které v rámci toho využíváte:
- Ukazatel setrvání zákazníků
 - Ukazatel objemu obchodů na zákazníka
 - Ukazatel dlouhodobosti vztahů
 - Podíl našich produktů na trhu
 - Jiné: _____
- 11) V rámci analýzy údajů realizujete i analýzy o toho, jak trendy v loajalitě vašich zákazníků ovlivňují ekonomickou výkonnost vaší společnosti?
- ANO
 - NE
- 12) Uvítali byste spolupráci s katedrou při zavádění, resp. zdokonalování metodiky pro měření loajality vašich zákazníků?
- ANO
 - NE

Děkujeme, že jste vyplnění tohoto dotazníku věnovali své úsilí!

Příloha B: Dotazník 2

Vážená paní, vážený pane,

Rád bych Vás prostřednictvím společnosti EVRAZ Vitkovice Steel a.s. požádal o vyplnění přiloženého dotazníku. Tento dotazník je součástí nové metodiky pro měření loajality zákazníků.

Tato nová metodika byla navržena katedrou kontroly a řízení jakosti fakulty metalurgie a materiálového inženýrství VŠB – TUO, v rámci projektu „Rozvoj přístupů ke zlepšování kvality a měření loajality zákazníků“. Řešení a výsledky tohoto projektu budou součástí mé diplomové práce.

Připomeňme, že pojem „loajalita zákazníka“ je definován v dokumentech EFQM (Evropská nadace pro management kvality) jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi. Měření loajality zákazníků není zatím požadavkem žádné systémové normy v oblasti managementu kvality a to i přes opakovaně prokázanou skutečnost, že je to právě loajalita zákazníků, která garantuje dlouhodobý úspěch organizací.

Metodika, kterou navrhujeme, dělí loajalitu na tři různé typy, obhajování, nakupování a udržování. Loajalita obhajování odhalí současnou spokojenost zákazníka, a také to jak prezentuje jméno svého dodavatele ve svém okolí. Loajalita nakupování nám má ukázat, jestli zákazník uvažuje o zvýšení počtu a velikosti svých nákupů. Loajalita udržování pak nastiňuje zákazníkův postoj k nákupům u konkurence. Samozřejmě garantujeme naprostou důvěrnost při práci se získanými informacemi.

Prosím zaškrtněte vyhovující odpovědi, popřípadě uveďte důvod, proč jste volili právě tu danou odpověď (není to podmínkou).

Vyplněný dotazník prosím zašlete poštou na adresu nebo emailem, nejpozději do 31. 5. 2013:

Jaroslav Nenadál
Katedra kontroly a řízení jakosti FMMI
Tř. 17. Listopadu, 708 00 Ostrava-Poruba
nebo e-mailem na adresu: jiri.licka.st@vsb.cz

Za pochopení a aktivní spolupráci předem upřímně děkujeme!

Za kolektiv řešitelů

Bc. Jiří Lička

Uveďte prosím název Vaší společnosti a vyberte, který produkt odebíráte (zakroužkujte):

Plechý **Výpalky**

Obhajování

- 1) Celková spokojenost
 - a. Naprosto spokojený.
 - b. Spíše spokojený.
 - c. Neutrální.
 - d. Spíše nespokojený.
 - e. Naprosto nespokojený.

Zdůvodněte: _____

- 2) Doporučení jiným
 - a. Určitě doporučím.
 - b. Spíše doporučím.
 - c. Nejsem si jistý.
 - d. Spíše nedoporučím.
 - e. Určitě nedoporučím.

Zdůvodněte: _____

- 3) Pokračování v nakupování stejného produktu v budoucnu
- Určitě vyberu stejný produkt i v budoucnu.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně vyberu stejný produkt i v budoucnu.
 - Budu pečlivě zvažovat nákup stejného produktu.
 - Asi už si stejný produkt nekoupím.
 - Určitě už si stejný produkt nevyberu.

Zdůvodněte: _____

- 4) Výběr nového produktu v budoucnu
- Určitě si vyberu nový produkt i v budoucnu.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně si nový produkt vyberu.
 - Budu pečlivě zvažovat nákup nového produktu.
 - Asi už si nový produkt nevyberu.
 - Určitě si už nový produkt nevyberu.

Zdůvodněte: _____

Nakupování

- 1) Nákup dražších produktů.
- Určitě budu nakupovat i dražší produkty.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně budu nakupovat i dražší produkty.
 - Budu pečlivě zvažovat nákup dražších produktů.
 - Asi si dražší produkty nekoupím.
 - Určitě si dražší produkty nekoupím.

Zdůvodněte: _____

- 2) Zvýšení počtu nákupů.
- Určitě zvýším počet nákupů.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně zvýším počet nákupů.
 - Budu pečlivě zvažovat, zda zvýším počet nákupů.
 - Asi nezvýším počet nákupů.
 - Určitě nezvýším počet nákupů.

Zdůvodněte: _____

- 3) Uskutečnění většího nákupu
- Určitě uskutečním větší nákup.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně uskutečním větší nákup.
 - Budu pečlivě zvažovat, zda uskutečním větší nákup.
 - Asi neuskutečním větší nákup.
 - Určitě neuskutečním větší nákup.

Zdůvodněte: _____

Udržování

- 1) Nákup u konkurence
- Určitě nakoupím u konkurence.
 - Budu váhat, ale pravděpodobně nakoupím u konkurence.
 - Nákup u konkurence budu pečlivě zvažovat.
 - Asi nenakoupím u konkurence.
 - Určitě nenakoupím u konkurence.

Zdůvodněte: _____

- 2) Přestup k jinému dodavateli
- a. Určitě přestoupím k jinému dodavateli.
 - b. Budu váhat, ale pravděpodobně přestoupím k jinému dodavateli.
 - c. Budu zvažovat přestup k jinému dodavateli.
 - d. Asi nepřestoupím k jinému dodavateli.
 - e. Určitě nepřestoupím k jinému dodavateli.

Zdůvodněte: _____

Děkujeme, že jste vyplnění tohoto dotazníku věnovali své úsilí!

